Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт – Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**Выбор поставщиков транспортных услуг для внутренних перевозок компании «Юнилевер Рус»**

Выпускная квалификационная работа

студента 4 курса бакалаврской программы, профиль – Логистика

**ИВАНОВОЙ Анны Григорьевны**

*(подпись)*

Научный руководитель ассистент кафедры операционного менеджмента

Веселова Анна Сергеевна

*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

*(подпись научного руководителя)*

« » 2017 г.

Санкт - Петербург

2017

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Иванова Анна Григорьевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Логистика), заявляю, что в моей выходной квалификационной работе на тему «Выбор поставщиков транспортных услуг для внутренних перевозок компании «Юнилевер Рус», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата 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. 6.3 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «Требования к выполнению выходной квалификационной работы устанавливаются рабочей программой учебных занятий», п. 3.1.4 Рабочей программы учебной дисциплины «Выходная квалификационная работа по менеджменту» о том, что «Обнаружение в ВКР студента плагиата (прямое или контекстуальное заимствование текста из печатных и электронных источников, а также и защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления комиссией по защите курсовых работ оценки «незачтено (F)», 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 5**](#_Toc483171572)

[**ГЛАВА 1. СИСТЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ В КОМПАНИИ «ЮНИЛЕВЕР РУС» 8**](#_Toc483171573)

[**1.1. Общая информация о компании «Юнилевер Рус» 8**](#_Toc483171574)

[**1.2 Краткая характеристика цепей поставок компании «Юнилевер Рус» 13**](#_Toc483171575)

[**1.3. Текущее состояние процесса выбора поставщиков компании «Юнилевер Рус» 19**](#_Toc483171576)

[**Выводы 26**](#_Toc483171577)

[**ГЛАВА 2. ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ 28**](#_Toc483171578)

[**2.1 Внутренняя транспортировка как часть сбытовой деятельности компании 28**](#_Toc483171579)

[**2.2 Краткий обзор рынка транспортных услуг в России 32**](#_Toc483171580)

[**2.3 Выбор поставщиков логистических услуг: теоретическая база и лучшие практики 34**](#_Toc483171581)

[**2.3.1 Организация процесса выбора поставщиков логистических услуг 34**](#_Toc483171582)

[**2.3.2 Критерии выбора поставщиков логистических услуг 37**](#_Toc483171583)

[**2.3.3 Методы выбора поставщиков логистических услуг 43**](#_Toc483171584)

[**Выводы 54**](#_Toc483171585)

[**ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКОВ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ ДЛЯ ВНУТРЕННИХ ПЕРЕВОЗОК КОМПАНИИ «ЮНИЛЕВЕР РУС» 55**](#_Toc483171586)

[**3.1. Методология разработки системы выбора поставщиков логистических услуг компании «Юнилевер Рус» 55**](#_Toc483171587)

[**3.2. Преобразование бланка опросника листа 56**](#_Toc483171588)

[**3.3. Разработка инструментария для предварительного отбора поставщиков-финалистов транспортных услуг 58**](#_Toc483171589)

[**3.4. Апробация предложенных рекомендаций 68**](#_Toc483171590)

[**Выводы 69**](#_Toc483171591)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ 70**](#_Toc483171592)

[**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 71**](#_Toc483171593)

[**ПРИЛОЖЕНИЯ 75**](#_Toc483171594)

[**Приложение 1. Компании-участницы тендера на внутренние перевозки пищевой продукции в центральном регионе компании «Юнилевер Рус» на 2017 год 75**](#_Toc483171595)

# ВВЕДЕНИЕ

Отрасль грузоперевозок всегда играла заметную роль в развитии экономики Российской Федерации как минимум ввиду необъятности территории страны. Однако в последнее десятилетие интерес делового сообщества к данной отрасли существенно обострился. К руководителям российских и иностранных компаний, функционирующих на рынке России, пришло понимание того, что и в международной, и во внутренней торговле эффективность логистических операций имеет большое значение для конкурентоспособности стран и их экономического роста. Именно поэтому возникла потребность обеспечивать выполнение этих операций на высоком уровне. Это достаточно трудоёмкий процесс. Осознавая этот факт, все большее число современных компаний решают поручить осуществление логистических операций третьим сторонам, которые обладают специальными знаниями, оборудованием и опытом в данной сфере.

Особое внимание к выбору поставщиков транспортных услуг вызвано тем, что эта проблема встает практически перед каждой крупной компанией, осуществляющей деятельность в нескольких регионах. Помимо охвата большого числа компаний, логистические и, в частности, транспортные услуги в целом могут стать новым драйвером роста ВВП по мнению ряда исследователей. Данная точка зрения подтверждается и практикой логистического бизнеса за рубежом, где компании, предоставляющие транспортные услуги, уже давно занимают видное место в экономике стран. Поставщики логистических услуг стабильно функционируют продолжительное время, достигая высокого уровня развития и даже разрабатывая собственные бизнес-процессы и программные продукты.

Тем не менее, понимания особой роли транспортировки и логистики в целом пока недостаточно. Связано это еще и с тем, что множество российских торговых и производственных предприятий относятся с определенной степенью опаски к третьим сторонам, предлагающим транспортные услуги, и предпочитают выполнять перевозки самостоятельно.

По этой причине особенно интересно изучать систему построения логистики в крупных иностранных компаниях, развивающихся на рынке России с учетом накопленного опыта работы в других странах. Такие компании, как «Юнилевер Рус» выступают в качестве новаторов отрасли и первыми примеряют на себя современные тенденции. Несмотря на очевидные преимущества, международные компании сталкиваются с рядом проблем, обусловленных спецификой российского рынка грузоперевозок. Принятые на глобальном уровне стандарты бизнес – процессов и процедур приходится локализовывать путем уточнения или внесения изменений.

Данный консалтинговый проект направлен на поиск возможных путей решения проблем, связанных с такой ситуацией, когда бизнес – процесс, принятый на глобальном уровне компании, не подходит в условиях российских реалий. Процесс выбора поставщиков транспортных услуг для осуществления внутренних перевозок, несмотря на четкую регламентацию, имеет свои минусы, отражающиеся на результативности компании в целом. Известно, что наибольшая доля потерь логистического сервиса для клиентов «Юнилевер Рус» приходится именно на внутреннюю транспортировку, являющуюся промежуточным звеном в обеспечении взаимодействия между производителем и потребителем. Улучшение процесса выбора компаний, отвечающих за осуществление перевозок внутри компании, будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг через заключение контрактов с кандидатами, способными выполнять свои обязательства в полной мере.

Процесс выбора поставщиков транспортных услуг для внутренних перевозок компании «Юнилевер Рус», по мнению менеджмента компании и экспертов, не отвечает требованиям рынка, что определило актуальность данной работы. Цель работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию процесса выбора поставщиков логистических услуг для внутренней транспортировки компании «Юнилевер Рус». Исходя из выше названной проблемы и цели работы, поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретическую базу проблемы выбора поставщиков транспортных услуг;
2. Проанализировать особенности деятельности и развития компании «Юнилевер Рус»;
3. Выявить и проанализировать проблемы выбора поставщиков транспортных услуг в компании «Юнилевер Рус»;
4. Разработать рекомендации по улучшению процесса выбора поставщиков транспортных услуг для внутренних перевозок.

Предметом исследования является процесс выбора поставщиков транспортных услуг, а объектом - компания «Юнилевер Рус».

Структура работы в полной мере соответствует потребностям консалтингового проекта. Работа разделена на три равнозначных главы. Первая глава полностью посвящена международному концерну Unilever и его российскому подразделению «Юнилевер Рус» в частности. Рассмотрены исторические аспекты развития компании, ее текущее положение на рынке и планы на долгосрочное стратегическое развитие. Также проводится анализ текущего состояния бизнес – процесса выбора поставщиков транспортных услуг и выявляются существующие проблемы. Во второй главе приведена теоретическая база по вопросу выбора поставщиков и собрана информация о существующих методах оценки поставщиков из научной и деловой литературы. Наконец, в третьей главе, применяя выбранный метод, сформированы и апробированы рекомендации по совершенствованию процесса выбора поставщиков транспортных услуг.

Сбор информации осуществлялся по предоставленным «Юнилевер Рус» данным, информационным базам данных, аналитическим отчетам и результатам полуформализованных интервью с менеджерами компании.

# ГЛАВА 1. СИСТЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ В КОМПАНИИ «ЮНИЛЕВЕР РУС»

## Общая информация о компании «Юнилевер Рус»

OOO «Юнилевер Рус» – это представительство англо – голландского концерна Unilever в России, а также Белоруссии и Украине, функционирующее на рынке уже более 25 лет.

Чтобы понять, почему Unilever и ООО «Юнилевер Рус» в частности представляют интерес для изучения, достаточно обратиться к цифрам, описывающим масштаб деятельности компаний. Ассортимент концерна насчитывает более 400 брендов, продукция Unilever продаётся в 190 странах мира. Ежедневно около 2 500 000 000 потребителей по всему миру пользуются товарами Unilever согласно статистическим данным концерна.

Опубликованные в январе отчеты за 2016 год гласят, что за прошедший год оборот концерна Unilever составил 52,7 млрд евро, что на 1% меньше показателя 2015 года. При этом чистая прибыль составила 5,5 млрд евро и превысила соответствующий результат прошлого года на 5,5%. Несмотря на жесткие рыночные условия, главное должностное лицо компании Пол Полман заявляет, что приоритетами Unilever на 2017 год является рост объёмов, опережающий рынки, на которых функционирует компания, увеличение операционной маржи и усиление денежного потока[[1]](#footnote-1).

Что же касается ООО «Юнилевер Рус», то по словам менеджмента компании в сравнении с показателями подразделений Unilever в других странах цифры пока достаточно скромные. Однако для российской экономики компания уже играет важную роль. Так, среднегодовой объем производства в России достигает 1 млрд. единиц продукции. Общий объем инвестиций «Юнилевер Рус» в экономику Российской федерации за весь период функционирования на рынке приближается к 1 млрд. евро.  За выдающиеся результаты деятельности, а также стремление компании работать в России в долгосрочной перспективе «Юнилевер Рус» была удостоена награды «За заслуги в области иностранных инвестиций в России» в ноябре 2011. Кроме того, в том же году Unilever была признана «Лучшим иностранным инвестором в России».

Глобальное руководство компании постоянно подчеркивает важность развития российского подразделения и российской экономики вообще. Такой подход способствует укреплению позиций самой компании. В 2015 году Unilever занимал 34 позицию в рейтинге «50 крупнейших иностранных компаний в России», опубликованным журналом Forbes, а в 2016 – уже 27.

На данный момент портфель брендов компании в России условно можно разделить на 4 сегмента, каждый из которых делится на глобальные и локальные бренды, представленные в таблице 1.

**Таблица 1.** Портфель брендов компании Unilever в России

|  |  |
| --- | --- |
| **Глобальные** | **Локальные** |
| *Косметическая продукция* | |
| Axe, Dove, Lux, Rexona, Sunsilk, Clear vita ABE, Timotei | «Чистая линия», «Черный жемчуг», «Калина», «Бархатные ручки», «Лесной бальзам», «Сто рецептов красоты» |
| *Бытовая химия* | |
| Omo, Surf, Domestos, Glorix, Cif | – |
| *Пищевая продукция* | |
| Hellmann’s, Knorr, Rama, Calve, Crème Bonjour | «Балтимор», «Восточный гурман», «Пышка» |
| *Напитки и мороженое* | |
| Инмарко, Lipton, Magnum, Brooke Bond | «Торжество», «Экзо», «Беседа», «Сан-Кремо» |

*Источник: составлено автором*

Такое разнообразие брендов требует от руководства компании проявления особого внимания к организационной структуре. Для того чтобы компания успешно функционировала в реалиях текущего рынка и была способна добиваться поставленных целей, руководство компании часто пересматривает структуру отделов и взаимосвязи между ними. Все эти перемены в «Юнилевер Рус» направлены на то, чтобы компания неизменно могла работать в следующих 7 функциональных направлениях:

1. функция маркетинга, отвечающая за развитие брендов компании и формирование продуктового ассортимента;
2. функция управления цепями поставок, занимающаяся планированием, снабжением, производством, транспортировкой, складированием и обеспечением качества готовой продукции;
3. функция продаж, обеспечивающая наличие продукции на прилавках магазинов по всей территории России, Белоруссии и Украины путем формирования клиентской базы и ее обслуживания;
4. финансовая функция, отвечающая за экономическое здоровье «Юнилевер Рус»;
5. функция информационных технологий, способствующая внедрению новейших систем управления и занимающаяся технической поддержкой всех остальных функций;
6. функция управления персоналом, в обязанности которой входит набор и развитие сотрудников, выплата компенсаций, решение административных вопросов и проблем внутренних коммуникаций;
7. функция корпоративных коммуникаций, взаимодействующая с государственными органами и средствами массовой информации.

Стоит отметить, что «Юнилевер Рус» представляет собой крупного работодателя: суммарно в российском подразделении Unilever работает порядка 7 000 человек. Компания не раз получала звание «Лучшего работодателя» FMCG отрасли по данным исследования Universum.

Головной офис компании расположен в центре Москвы, однако «Юнилевер Рус» располагает множеством производственных площадок по всей территории России.

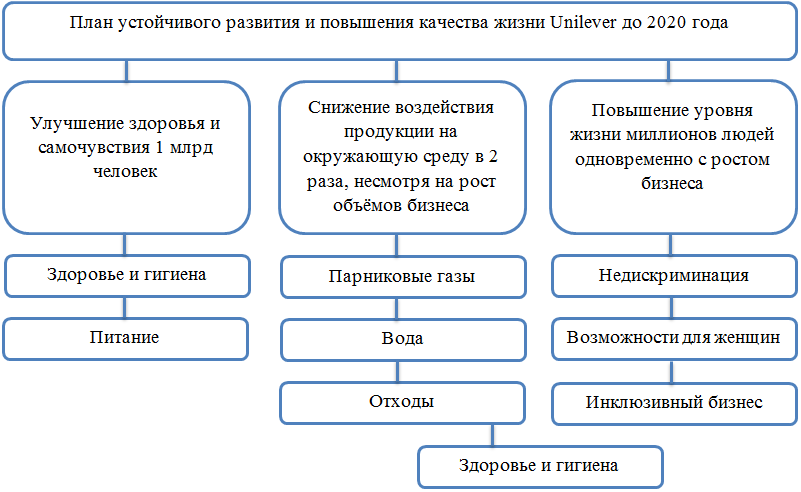
Глубокое понимание локального рынка, ориентация на местные традиции и использование экспертизы мирового класса для удовлетворения потребностей покупателей в каждой отдельно взятой стране позволяет компании из года в год добиваться колоссальных успехов. Так, Unilever уже является компанией-производителем №1 среди производителей пищевой продукции и напитков в рейтинге Dow Jones Sustainability Indeces.

Российские производственные площадки не просто отвечают общекорпоративным стандартам Unilever, а зачастую являются передовыми в технологическом, экологическом и операционном аспектах. Так, фабрика «Северное сияние», расположенная в Санкт-Петербурге, признана крупнейшей в Европе и одной из передовых фабрик Unilever по своей инновационной оснащенности, а также применению практик устойчивого развития. Ежегодно фабрика производит и отгружает около 226 млн. единиц готовой продукции[[2]](#footnote-2), причем 70% товаров идет на экспорт в такие страны, как Австрия, Бельгия, Великобритания, Венгрия, Германия, Италия и в страны ближнего зарубежья и СНГ.

Еще одной площадкой по производству химической продукции является фабрика «Калина» в Екатеринбурге, располагающая собственным научно-исследовательским центром. 43 сотрудника ежедневно работают над созданием новых рецептур и форматов различных косметических средств. В 2016 году более 200 видов товаров было экспортировано с «Калины» в страны Закавказья, Прибалтики и Средней Азии. В том же году была проведена модернизация научно-исследовательского центра с общей суммой инвестиций 19 млн рублей.

Unilever развивает производство в России по всем направлениям. В 2013 году в Туле был открыт первый в российской индустрии мороженого международный научно – исследовательский центр, общая стоимость которого составила порядка 200 млн рублей. Такие крупные инвестиции позволили компании разрабатывать в России и экспортировать новые виды мороженого в Латвию, Польшу, Швецию, Финляндия, Швейцарию, а также в Южную Корею, Канаду, США и Чили.

Развитие компании «Юнилевер Рус» неразрывно связано с корпоративной стратегией концерна, так называемым Планом устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever, схематично представленным на рисунке 1.

******

***Рис. 1*** *План устойчивого развития и повышения качества жизни Unilever*

Данный план, разработанный еще в 2010 году, является, по сути, тщательно разработанной программой развития с учетом современных мировых тенденций, обеспечивающей прибыльный рост брендов, снижение издержек и внедрение инновационных решений. Стоит отметить 3 его особенности. Во-первых, им охватывается весь портфель брендов и все страны, где Unilever осуществляет свою деятельность. Во-вторых, он заключает в себе сразу 2 составляющих – социальную и экономическую, поскольку, с одной стороны, продукты компании улучшают самочувствие и здоровье, а с другой – бизнес помогает повысить уровень жизни людей. И, наконец, уделяется внимание всем этапам жизненного цикла продуктов – от закупки сырья для производства и до конечного потребления.

Согласно Плану устойчивого развития, компания должна добиться трех больших целей к 2020 году:

1. Улучшить здоровье и самочувствие более чем 1 млрд людей. За счет прививания полезных гигиенических привычек и удвоения ассортимента пищевой продукции, отвечающей высочайшим мировым стандартам и требованиям диетологов, компания будет способствовать снижению риска желудочно – кишечных респираторных заболеваний. Компания активно работает над тем, чтобы в продукции брендов Unilever был снижен уровень содержания соли и сахара, исключены трансжиры и уменьшена общая калорийность. Кроме того, компания предоставляет информацию о здоровом питании и старается обеспечить доступ к чистой питьевой воде всем желающим.
2. Повысить уровень жизни миллионов людей одновременно с ростом бизнеса через работу в 3 направлениях. Во – первых, будет полностью исключена дискриминация на рабочих местах путем внедрения принципов защиты прав во все сферы деятельности компании и всей ее цепи поставок в целом. Во – вторых, будут открыты новые возможности для 5 млн женщин, а именно сбалансировано количество мужчин и женщин во всех подразделениях Unilever, особенно на управленческом уровне; расширен доступ к обучению и приобретению полезных навыков и обеспечена безопасность женщин во всех сообществах, где компания ведет свой бизнес. В – третьих, Unilever будет способствовать развитию инклюзивного бизнеса, влияющего на жизнь 5,5 млн людей через повышение уровня жизни малых фермерских хозяйств, увеличение доходности малых предприятий и расширение участия молодых предпринимателей в производственно-сбытовой цепи компании.
3. Снизить воздействие на окружающую среду в 2 раза, несмотря на рост объёмов бизнеса. Unilever работает над сокращением выбросов парниковых газов, стремится к уменьшению объёмов расходуемой при производстве воды, снижает вдвое отходов от утилизации продукции потребителями и, наконец, обязуется закупать 100% сельскохозяйственного сырья у сертифицированных поставщиков.

Для достижения этих целей каждое подразделение Unilever должно выполнять определенные обязательства, подкрепленные целевыми показателями в социальной, экономической и экологической деятельности в производственно – сбытовой цепи. Так, «Юнилевер Рус» уже сейчас основные источники сырья, такие как сырой яичный желток, сливочное масло, молоко, творог, сухие сливки, сухая (подсырная) молочная сыворотка, йогуртовый порошок, сухой сырный порошок и другие, закупаются исключительно у компаний российского агропромышленного комплекса. Стоит отметить, что это служит отдельным предметом гордости руководства Unilever. Увеличение доли закупок у местных производителей заслуживает особого внимания менеджмента компании, ведь подобная политика иллюстрирует стремление Unilever обеспечить рынок продуктами питания, в полной мере отвечающими вкусовым предпочтениям российских потребителей. Подобные действия заслуживают уважения у российского потребителя и способствуют, по мнению менеджеров «Юнилевер Рус», построению доверительных отношений с потребителем, что особо важно в условиях в высокой конкуренции рынка FMCG в России.

Помимо закупок сырья у российских фермерских хозяйств, компания активно содействует развитию горизонтально и вертикально интегрированных агрокластеров в России. Например, в прошлом году совместно с Правительством Тульской области и Федеральной корпорацией по развитию малого и среднего предпринимательства «Юнилевер Рус» разработала и подписала план мероприятий по возведению интегрированного агрокластера в Туле. Также известно, что в период с октября по декабрь 2016 года компанией были заключены договоры на поставки с российскими компаниями на общую сумму 14,5 млрд рублей. С учетом тематики данной работы, особенно важен вклад руководства Unilever в развитие российской экономики посредством создания устойчивых цепей поставок. Так, для обеспечения перехода российских поставщиков на “устойчивые рельсы”, руководство Unilever и Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства (МСП) в 2016 году представили деловому сообществу России дорожную карту, описывающую включение малых и средних российских предприятий в цепи поставок крупных иностранных производителей, функционирующих на территории России.

Предпринимаются российским подразделением Unilever действия и в области снижения воздействия на окружающую среду. Так, три года назад чаеразвесочная фабрика в Санкт-Петербурге стала первой производственной площадкой в России, отправляющей неопасные отходы на полигоны захоронения. За несколько лет руководство компании перевело на подобную практику все 6 производственных площадок Unilever на территории России.

## 1.2. Краткая характеристика цепей поставок компании «Юнилевер Рус»

Специфика деятельности «Юнилевер Рус» – одного из крупнейших производителей быстро оборачивающихся потребительских товаров на рынке России – определяет структуру и стратегию её цепей поставок.

Динамика развития и высочайший уровень конкуренции, которой охарактеризован рынок Fast moving consumer goods (FMCG), побуждает менеджмент компании постоянно искать пути увеличения добавленной ценности для клиента не только через маркетинговую и продажную составляющую, но и через совершенствование логистических бизнес – процессов в цепях поставок.

Вся продукция «Юнилевер Рус» представляет собой товары повседневного спроса, отличающиеся высокой скоростью оборачиваемости. Это означает, что приобретение товаров совершается с высокой степенью периодичности и регулярности. Данный факт обязывает руководство компании выстраивать логистические бизнес – процессы таким образом, чтобы товар всегда лежал на полках.

Как уже было отмечено ранее, продукция «Юнилевер Рус» представлена по всей территории России, Белоруссии и Украины, что делает обеспечение покупателей товаром в нужное время и в нужном месте еще более затруднительным.

В условиях интенсивной борьбы производителей за долю рынка и одновременном сокращении жизненного цикла товара, руководство компании ставит в приоритет достижение высоких показатели логистического сервиса. Именно поэтому цепи поставок «Юнилевер Рус» можно причислить к так называемым гибким цепям. Их суть состоит в повышении уровня сервиса благодаря увеличению скорости реагирования на поступающие от потребителей заказы и достижению гибкости на основе допущения определенной избыточности товара, чтобы нивелировать связанные с неопределенностью риски. Компания в полной мере обладает всеми признаками, характерными для гибкой логистической цепи: высоким уровнем запасов в различных регионах, существенным количеством дистрибуционных центров и распределительных складов, расположенных по возможности максимально близко к клиентам и т.д. Постоянное наращивание мощностей и развитие цепей поставок путем расширения партнёрской сети и инвестирования в новые активы, привело к тому, что на данный момент компания имеет уровень удовлетворения клиентов на порядок выше среднего по отрасли.

Однако к таким результатам компания пришла только благодаря постепенному развитию на рынке России в течение 25 лет. На сегодняшний день «Юнилевер Рус» обладает 7 крупными современными предприятиями:

* маргариновым заводом в Москве;
* пищевой фабрикой в Туле;
* соусной, чаеразвесочной и парфюмерно-косметической фабрикой в Санкт – Петербурге;
* парфюмерно-косметической фабрикой в Екатеринбурге;
* заводами по производству мороженого в Туле и Омске.

Разнообразие производственных площадок и необходимость сбывать произведенную на них продукцию по всей территории России, Украины и Белоруссии стали причиной развития мощной складской сети. «Юнилевер Рус» располагает 3 национальными дистрибуционными центрами, 9 подсортировочными складами и общими складскими площадками, численность которых достигает 58.

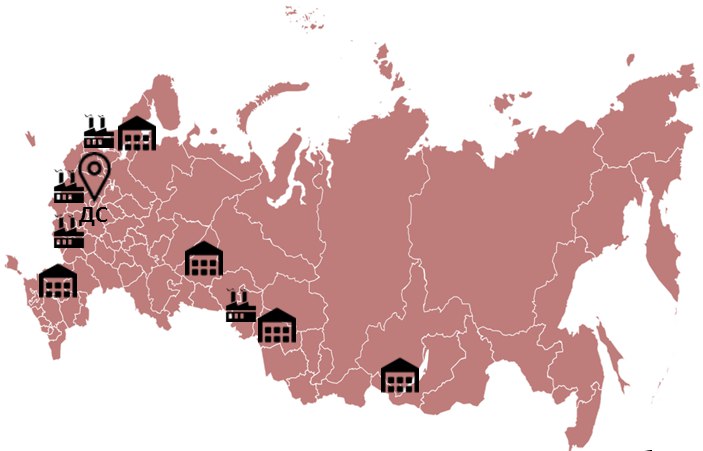
Путь готовой продукции от производства до конечного потребителя компании «Юнилевер Рус» имеет смысл рассматривать, обратившись к условному делению всех производимых ею товаров на 2 крупных сегмента: химическую и пищевую продукцию. Что касается существующей в компании более детальной классификации всей продукции по категориям, подкатегориям и секторам, то она актуальна, в основном, в вопросах зонирования складских помещений. Транспортировка товаров строится по общим принципам. Обратимся к характеристикам каждого из двух выделенных сегментов.

***Пищевая продукция***

Согласно классификации, приведенной В.В. Дыбской, складская система пищевого сегмента носит централизованный характер, что характерно для компаний – производителей. Соответственно, продукция со всех производственных площадок в Санкт – Петербурге, Туле, Москве и Омске должна быть транспортирована в единый для всей России дистрибуционный центр, находящийся в Москве. Нужно отметить, что компания приобрела данный дистрибуционный центр совсем недавно, изменив систему с децентрализованной на централизованную и, соответственно, увеличив нагрузку на транспортный отдел, отвечающий за доставку товаров между площадками.

После того как продукция с 4 фабрик поступила в дистрибуционный центр в Москву, она перераспределяется по подсортировочным складам в Санкт – Петербурге, Новосибирске, Ростове, Екатеринбурге и Иркутске.

Расположение всех производственных и складских площадок представлено на рисунке 2.

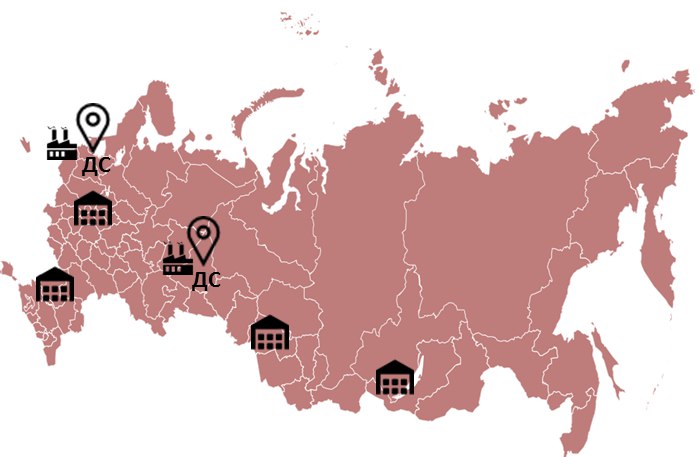


***Рис. 2*** *Расположение производственных и складских площадок пищевой продукции*

Анализ вариантов транспортировки отдельных видов товара показал, что централизованная система распределения товаров оправдана не во всех случаях. Например, согласно общей схеме, чай брендов Lipton и «Беседа», произведенный в Санкт-Петербурге, в обязательном порядке везется в дистрибуционный центр в Москву, а после этого доставляется обратно в Санкт-Петербург в подсортировочный склад. Подобные «лишние» перемещения ведут за собой не только дополнительную нагрузку на транспортный отдел, но еще и увеличение издержек на транспортировку.

***Химическая продукция***

Складская система химической продукции «Юнилевер Рус»отличается от ранее рассмотренной пищевой продукции – она является децентрализованной по причине существования двух равноценных дистрибуционных центров. Для того чтобы понять причины различий, стоит обратиться к истокам сбыта продукции – производству. В России «Юнилевер Рус» располагает двумя заводскими площадками – фабрика «Северное сияние» в Санкт-Петербурге и завод «Калина» в Екатеринбурге. Эти производственные площадки выпускают абсолютно разный ассортимент продукции, что объясняется различной технологической оснащенностью заводов. Так, мощности завода «Калина» позволяют выпускать лишь локальные российские бренды, тогда как глобальные бренды, такие как Dove, Axe, Rexona и другие, могут быть произведены только в Санкт-Петербурге. Пока возможность унифицировать производственный ассортимент на обеих площадках отсутствует, поэтому для облегчения системы транспортировки хотя бы части продукции было создано 2 дистрибуционных центра химической продукции, расположенных, соответственно, в городах производства – Санкт – Петербурге и Екатеринбурге. Оттуда, подобно системе сбыта пищевой продукции, товары распределяются на 4 подсортировочных центра в 4 городах: в Москве, Иркутске, Ростове и Новосибирске. Расположение всех производственных и складских площадок представлено на рисунке 3.



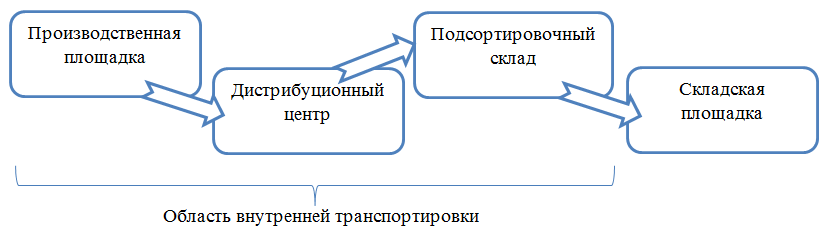
***Рис. 3*** *Расположение производственных и складских площадок химической продукции*

Случаев нежелательного дублирования внутренней транспортировки товаров в сбыте химической продукции даже больше, чем в пищевых цепях поставок. Из-за разного ассортиментного ряда 2 заводов, каждый из двух дистрибуционных центров принимает и отгружает все товарные номенклатуры «Юнилевер Рус», поскольку спрос и на локальные, и на глобальные бренды в равной степени присутствует во всез регионах.

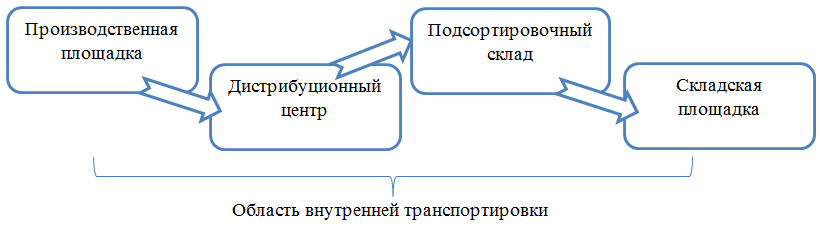
Несмотря на различия в расположении заводов, дистрибуционных центров и складов двух видов продукции, схема доставки товаров до клиентов «Юнилевер Рус» одинакова. Различается лишь этап, на котором груз считается доставленным до клиента.

Стоит отметить, что последнее звено – складская площадка – бывает либо собственной площадкой клиента, либо принадлежит компании «Юнилевер Рус». Чаще всего это определяется категорией клиента. На сегодняшний день всех клиентов компании можно разделить на 2 категории:

1. Ключевые клиенты, к которым относятся такие крупные торговые сети, как «Лента», Metro, X5 Retailer Group, «Дикси», «Окей», Auchan и другие. Всего их порядка 20 на все регионы России, Белоруссии и Украины. Чаще всего эти компании обладают собственными складскими площадками, а зачастую и собственным автопарком, что позволяет им самим забирать товар с подсортировочного склада «Юнилевер Рус» и перевозить на свои складские площадки. Таким образом, в этом случае внутренняя транспортировка компании заканчивается после доставления груза за подсортировочный склад (рис. 4).



***Рис.4*** *Схема доставки товара до ключевых клиентов «Юнилевер Рус»*

1. Дистрибьюторы – более мелкие клиенты, как правило, функционирующие на территории одного региона. В силу меньших масштабов, клиентам этого типа удобнее пользоваться складскими площадками «Юнилевер Рус», откуда они самостоятельно забирают приобретенный товар. В этом случае вся схема доставки от производственной площадки до складской является внутренней транспортировкой (рис. 5). Именно для удобства и оперативности взаимодействия с дистрибьюторами, руководство компании постоянно увеличивает количество складских площадок по всей России. Сотрудники компании отмечают, что охват рынка в регионах достигается именно за счет расширения клиентской базы дистрибьюторов.

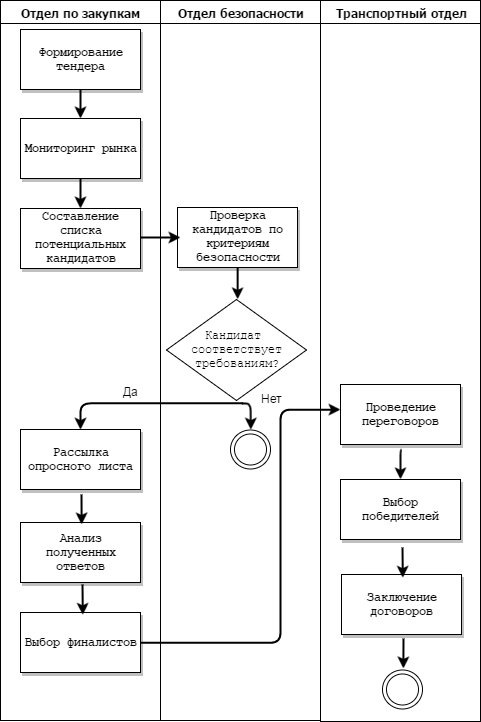
***Рис.5*** *Схема доставки товара до дистрибьюторов в «Юнилевер Рус»*

Несмотря на развитую клиентскую базу на российском рынке, существенная часть продукции, выпущенная на российских фабриках и заводах, регулярно отгружается в страны Европейского Союза (Австрию, Бельгию, Великобританию, Венгрию, Германию, Италию и др.), Ближнего Востока (Египет, Израиль, Бахрейн, Грузию, Кипр, Иорданию и др.), Азиатско-Тихоокеанского региона (Вьетнам, Индию, Монголию, Сингапур, Таиланд), а также страны СНГ (Белоруссию, Киргизию и др.).

## 1.3. Текущее состояние процесса выбора поставщиков компании «Юнилевер Рус»

Несмотря на уже достигнутые результаты в управлении цепями поставок, руководство компании отмечает, что на данный момент есть несколько областей для улучшения. В частности, известно, что наибольшее доля потерь клиентского сервиса приходится на операции внутренней транспортировки. Зачастую выбранные поставщики транспортных услуг не справляются с возложенными на них обязательствами: происходят постоянные срывы поставок из-за поломок транспортных средств, безответственного поведения водителей или нарушения коммуникации между заказчиком и поставщиком. В ходе интервью с сотрудниками компании было выяснено, что причина может крыться в несовершенстве процесса отбора поставщиков, который разнесен на 2 отдела – отдел закупок и транспортный отдел.

Процесс отбора поставщиков транспортных услуг для внутренних перевозок, как и всех остальных поставщиков компании «Юнилевер Рус», представляет собой достаточно продолжительный стандартизированный на глобальном уровне бизнес – процесс, в котором задействовано как минимум 3 функциональных отдела. Схематично он представлен на рисунке 6.

****

***Рис.6*** *Бизнес-процесс отбора поставщиков*

Как видно из выше представленной схемы, бизнес – процесс выбора поставщиков проходит в несколько этапов.

1. Формирование тендера.

После получения плана продаж на будущий отчетный период от отдела планирования, сотрудники отдела по закупкам рассчитывают тип продукции, объем перевозок, примерные маршруты и прочие условия, связанные с особенностями грузов. Чаще всего размещение тендера происходит раз в год на постоянной основе, однако не исключены форс – мажорные ситуации, когда приходится объявлять новый конкурс.

1. Скрининг рынка и составление списка потенциальных кандидатов.

За определением потребностей компании в транспортных услугах на будущий отчетный период, сотрудники отдела закупок начинают самостоятельный мониторинг рынка транспортных услуг. Чаще всего в качестве источников информации используются выставки, конкурсы, реклама и статьи в профессиональных журналах и каталогах, а также целевые запросы в интернете. Целью данного мониторинга является составление примерного списка потенциальных перевозчиков. Количество кандидатов в этом списке варьируется в зависимости от размера объявляемого тендера и планируемого числа победителей. Нужно отметить, что проводимый на данном этапе анализ достаточно поверхностный, во внимание принимается лишь первичная информация, полученная из открытых источников. Существенная доля транспортных компаний попадает в данный список из года в год.

1. Проверка кандидатов по критериям безопасности.

Составленный список потенциальных поставщиков транспортных направляется в Отдел безопасности, сотрудники которого проверяют каждую компанию на возможность сотрудничества с «Юнилевер Рус» на основе глобальных общекорпоративных критериев Unilever – Кодекса принципов ведения бизнеса (таблица 2). Эти критерии заключают в себе основные принципы ведения бизнеса компании, её гражданскую позицию и планы на долгосрочное развитие. Все критерии на данном этапе являются релейными, т.е. для прохождения проверки нужно, что ответы на все вопросы были «Да».

Как уже отмечалось в пункте 2.2 этой работы, целью глобального концерна Unilever и компании «Юнилевер Рус» в частности является увеличение размера компании вдвое с одновременным сокращением степени воздействия на окружающую среду, а также улучшение положительного влияния на общественность. Руководство компании осознаёт: тот факт, что продукты доходят до покупателей и конечных потребителей совершенно различными путями, обязывает компанию выделять особенно важную роль взаимоотношений со всеми видами деловых партнеров: поставщиками сырья, товаров и услуг, посредниками (агентами и дистрибьюторами) и другими. Не менее важны и принятые ими деловые практики. Для устойчивого развития «Юнилевер Рус» крайне важно работать с теми деловыми партнерами, которые разделяют ценности, совпадающие с ценностями компании, и работают по тем же стандартам, что и сама компания. В Кодексе принципов ведения бизнеса изложены стандарты честности, прозрачности и корпоративной ответственности.

**Таблица 2.** Кодекс принципов ведения бизнеса[[3]](#footnote-3)

| **Принцип** | **Расшифровка** |
| --- | --- |
| *Ведение бизнеса добросовестно и в соответствии с законодательством* | |
| Соблюдение законодательства | Деловым партнером должны соблюдаться все регламенты и законы, которые действуют в странах, где он работает. Кроме того, необходимо соблюдать все применимые международные нормы права и регламенты, в том числе в сфере международной торговли (связанные, например, с санкциями, регулированием экспорта и обязательной отчетностью), защиты информации и антимонопольного законодательства. |
| Коммерческий подкуп | Деловой партнер должен поддерживать запреты на все и любые формы подкупа, коррупции, вымогательства или злоупотребления служебным положением, и применять вполне адекватную систему мер по профилактике взяточничества в рамках любых служебных взаимодействий, осуществляемых с его участием. |
| Конфликты интересов | Информация обо всех и любых конфликтах интересов, которые возникают или могут возникнуть в рамках любых служебных взаимодействий с Юнилевер, должна незамедлительно деловым партнером до сведения Юнилевер с тем, чтобы Юнилевер мог принять соответствующие меры. Деловой партнер обязан заявлять Юнилевер до оформления каких-либо деловых отношений с 2 компанией о наличии в составе собственников или бенефициариев прав на бизнес делового партнера любых государственных чиновников или представителей политических партий. |
| Подарки, приемы и развлечения | Все культурно-развлекательные и прочие представительские мероприятия, организуемые для деловых партнеров, должны носить разумный характер и преследовать единственную цель – поддержание хороших деловых отношений, а не оказание какого-либо влияния на решения, касающиеся будущего таких отношений. Обмен подарками между сотрудниками Юнилевер и сотрудниками делового партнера не приветствуется. Официальный обмен подарками между компаниями допускается в определенных пределах и при условии прозрачности и тщательного учета подобных событий. |
| Конкуренция и информация о конкурентах | Вся информация о конкурентах должна приобретаться законными способами и использоваться только в законных целях, с соблюдением всех соответствующих положений антимонопольного законодательства. Любые попытки раскрытия компании Юнилевер какой-либо информации о конкурентах, которая не является открытой и считается конфиденциальной, запрещены. Также любые попытки раскрытия третьим сторонам какой-либо информации о компании Юнилевер, которая не является открытой и считается конфиденциальной, запрещены, если с Юнилевер не согласовано иное. |
| Финансовый учет, меры против легализации преступных доходов и неправомерное использование служебной информации | Деловой партнер обязан обеспечить прозрачность всех хозяйственных и коммерческих операций и достоверный учет таковых в корпоративных системах учета и бухгалтерской отчетности. Факты и даже попытки участия в операциях по легализации преступных доходов должны быть исключены. Располагая какими-либо конфиденциальными данными Юнилевер, деловой партнер не вправе допускать использования таких данных для участия в схемах торговли служебной информацией или поддержки подобных действий. |
| Защита информации и материальных ценностей | Деловой партнер обязан уважать и соблюдать конфиденциальность информации, ноу-хау Юнилевер и охранять права на объекты интеллектуальной собственности Юнилевер. Конфиденциальной признается вся информация, предоставляемая Юнилевер, которая не является общедоступной. Такая информация должна использоваться только по прямому назначению, в конкретных служебных целях. Обработка всех и любых персональных данных физических лиц, в частности потребителей продукции и сотрудников Юнилевер, должна производиться с соблюдением в полном объеме всех мер по защите таких данных и с выполнением требований всех соответствующих законов и прочих норм, обеспечивающих неприкосновенность частной жизни. |
| Качество продукции | Хранение и поставка продукции и услуг должны осуществляться деловым партнером в соответствии со спецификациями и требованиями к качеству и безопасности, закрепленными в соответствующем контракте или документации, относящейся к продукту. |
| *Соблюдение прав сотрудников и прав человека в целом* | |
| Условия труда и найма | Деловой партнер обязан внедрять и соблюдать систему мер, обеспечивающих уважение прав постоянных и временных сотрудников, предусмотренных как законами, так и договорами. Сотрудникам должен предоставляться полный компенсационный пакет, включая заработную плату, доплату за сверхурочную работу, пособия и оплачиваемые отпуска, в каждом случае на уровне не ниже минимальных уровней, предусмотренных законодательством, или аналогичных стандартов, общепринятых для данного сектора (в зависимости от того, какие из них выше). При этом деловой партнер должен соблюдать условия выплаты компенсаций, закрепленные в юридически обязывающих коллективных договорах (если таковые имеются). Превышение трудовых нормативов, в том числе для сверхурочной работы, установленных законодательством в стране найма соответствующих сотрудников, не допускается. Привлечение к сверхурочной работе возможно только на добровольной основе. |
| Справедливое обращение, уважительное отношение | Отношения со всеми сотрудниками должны строиться на уважении их достоинства. Необходимо исключить любого рода физическую, сексуальную, психологическую или вербальную агрессию, притеснения и иные действия оскорбительного характера. Не допускается дискриминация по расовой принадлежности, возрасту, положению в компании, полу, цвету кожи, религии, стране происхождения, сексуальной ориентации, семейному положению, наличию иждивенцев, инвалидности, социальному статусу, равно как и по политическим убеждениям. Особое внимание должно уделяться соблюдению прав сотрудников, наиболее уязвимых к дискриминации по тем или иным основаниям. |
| Ограничения для найма | Деловой партнер не должен принимать на работу лиц моложе 15 лет или минимального трудоспособного возраста либо возраста для получения обязательного образования на уровне средней школы, предусмотренного местным законодательством, в зависимости от того, какая из этих планок выше. Несовершеннолетние сотрудники, если нанимать таких лиц не запрещено, должны выполнять работу, которая не чревата причинением им какого-либо психического, физического, социального или морального ущерба, не нанесет иной вред и не помешает получению ими школьного образования, лишив возможности посещать школу. Любые формы принудительного труда, включая принудительный труд, отработку долгов и т.п., являются недопустимыми. Физическое или психическое подавление, рабство и торговля людьми строго запрещены. |
| Охрана труда и техника безопасности | На предприятиях делового партнера должна быть обеспечена здоровая и безопасная рабочая обстановка, исключающая аварии и травматизм, связанные с характером труда или операциями конкретных сотрудников. |
| Профсоюзы и коллективные трудовые договоры | Деловой партнер обязан признавать и соблюдать законные права сотрудников на свободу объединений и ведение переговоров с нанимателями. Сотрудники не должны подвергаться угрозам или агрессии в процессе реализации своих законных прав на вступление или отказ от вступления в любую организацию. |
| *Нацеленность на устойчивое развитие* | |
| Право на землю | Деловой партнер обязан соблюдать права физических лиц, коренного и местного населения на земли и имущество. Все переговоры по поводу принадлежащих им объектов недвижимости или земель, включая порядок их использования или отчуждения, должны вестись с соблюдением условий о получении добровольного, предварительного и информированного согласия, прозрачности контрактов и предоставлении всей значимой информации. |
| Устойчивое развитие и охрана окружающей среды | В ходе любых операций, включая распространение продукции и поставку услуг, деловой партнер обязан учитывать соображения, связанные с сохранением и защитой окружающей среды. |
| Уведомления о нарушениях, работа с претензиями и недопустимость преследования | Сотрудники должны иметь возможность обсуждать все вопросы и сомнения касательно контроля соблюдения требований, сформулированных в настоящей Политике, открыто, докладывать о нарушениях, не рискуя повергнуться преследованию. Деловой партнер обязан разработать и довести до сведения сотрудников прозрачные, обоснованные и конфиденциальные процедуры, позволяющие обеспечить оперативное, непредвзятое и справедливое решение конфликтов, возникающих в рабочем процессе. |

Стоит отметить, что проверку по данным критериям проходят не только поставщики, но и любая другая компания, рассчитывающая стать партнёром «Юнилевер Рус».

1. Рассылка опросных листов.

Если кто – то из потенциальных поставщиков не прошел проверку экономической безопасности, то его кандидатура автоматически отвергается. С компаниями же, получившими одобрение на сотрудничество с «Юнилевер Рус», менеджеры отдела по закупкам продолжают работать, рассылая им опросные листы и назначая дедлайны по получению их обратно заполненными. Получение менеджером «Юнилевер Рус» заполненной анкеты с соблюдением дедлайна является его подтверждением согласия на участие в тендере.

1. Анализ полученных ответов.

Данный пункт является так называемым предварительным отбором поставщиков. Полученные от кандидатов анкеты тщательно анализируются менеджерами отдела по закупкам. Обычно этот процесс занимает порядка недели из-за трудности обработки существующих опросных листов. Именно сотрудники отдела по закупкам принимают решение о компаниях-финалистах и сообщают его транспортному отделу. Чаще всего количество финалистов варьируется от 6 до 10 компаний, но не больше этого числа.

1. Проведение серии переговоров с потенциальными перевозчиками и выбор победителей.

После согласования выбора кандидатур и передачи их менеджерам транспортного отдела «Юнилевер Рус», выбранным транспортным компаниям высылается тендерное задание и назначается деловая встреча для обсуждения условий возможного сотрудничества. Цель встречи с каждым из кандидатов – уточнить указанные в опросном листе данные и получить более конкретное предложение по тарифам, вариантам взаимодействия и т.д. В ходе полуформализованного интервью с сотрудниками транспортного отдела представители компании-кандидата подробно рассказывают об опыте работы с подобными проектами, о состоянии автопарка и перспективах развития.

По итогам переговоров менеджеры выбирают 2-3 победителя, между которыми и распределяют объёмы перевозок по маршрутам, закрепляя договоренности годовыми контрактами. Выбор сразу нескольких победителей обусловлен стремлением руководства компании «Юнилевер Рус» снизить риски, распределяя максимально равномерно ответственность между поставщиками логистических услуг. Таким образом, компания застраховывает свою цепь поставок от непредвиденных сбоев.

Отдельного внимания заслуживает форма опросного листа, которая направляется всем кандидатам. Она представляет собой Excel – файл с 3 листами: 1 основным и 2 дополнительными. На основном листе кандидатам предлагается ответить на 94 вопроса, подразумевающие количественные, качественные ответы и ответы типа да/нет. Все вопросы поделены на 8 групп:

1. Контактная информация
2. Информация о компании
3. Информация об автопарке и перевозках
4. Информация по водителям
5. Управление и сервисы
6. Топливо
7. Здоровье, безопасность и качество услуг
8. Другое.

На данный момент структура вопросов выглядит следующим образом: 35 закрытых, 12 полузакрытых и все остальные – открытые (рис.7).

***Рис.7*** *Деление вопросов опросного листа по категориям*

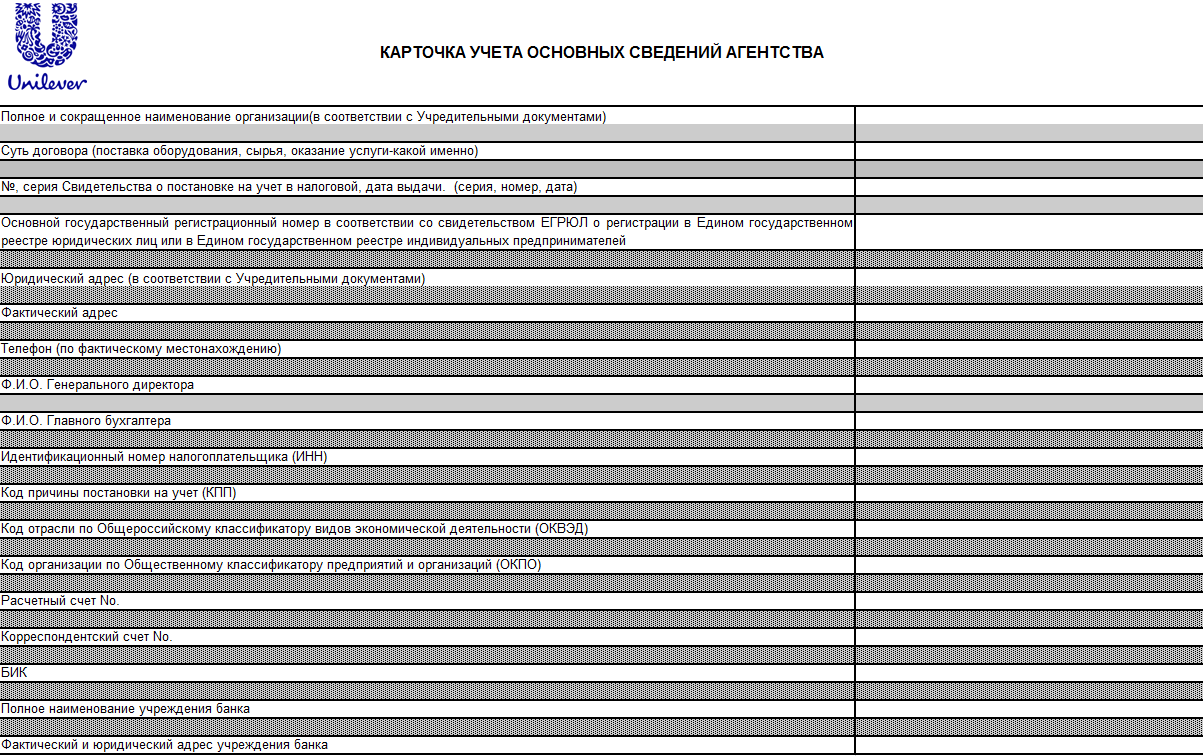
Такое количество вопросов уже на начальных этапах отбора руководство связывает с тем, что это один из возможных способов предотвратить опасность сотрудничества с компаниями – однодневками и прочими мошенническими схемами, что не является редкостью на рынке транспортно – экспедиторских услуг. Однако большинство из ответов на эти вопросы не имеют никакого влияния на принятие решение о финалистах, поскольку на этапе предварительного этапа в расчет берется лишь самая необходимая информация: техническая оснащенность автопарка и опыт работы.

Остальные листы являются дополнением к вопросам из основного листа. Так, на втором листе кандидатам предлагается заполнить таблицу 3, данные из которой будут прикреплены к ответам респондента группы «Другое»

**Таблица 3.** Основные маршруты в России и странах СНГ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Компания-клиент** | **Период сотрудничества** | **Вид груза** | **Тип перевозок (авто/жд/мультимодальные)** | **Основные маршруты постоянных грузопотоков** | | **Среднее количество перевозок в месяц** |
| **Город отправления** | **Город назначения** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

*Источник: данные, предоставленные компанией*

Третий лист представляет собой карточку учета основных сведений агентства, представленную на рисунке 6.

***Рис.6*** *Карточка учета основных сведений агентства*

На данный момент существующая форма опросного листа обладает несколькими существенными недостатками. Во – первых, лишь в нескольких вопросах четко определены единицы измерения, в которых респондентом должен быть дан ответ. Во всех остальных случаях ответ может быть произвольным, что, безусловно, затрудняет дальнейшую обработку данных менеджерами отдела закупок. Во – вторых, слишком большое количество вопросов делает опросный лист слишком громоздким и переполненным ненужной информацией для принятия решения на этапе предварительного отбора. При этом выбор нужных данных менеджером занимает достаточно продолжительное время. В – третьих, нарушена логика в формировании групп вопросов. Наконец, из – за отсутствия сводного документа по данным всех опросных листов транслирование обоснований принятого отделом закупок решения сотрудникам транспортного отдела затруднено, что ведет за собой ряд проблем.

## **Выводы**

Потребность в перемещении грузов от производственной площадки до единого дистрибуционного центра, а затем распределении их по подсортировочным складам «Юнилевер Рус» влечет за собой существенное увеличение роли внутренней транспортировки для компании. Этому способствует и тот факт, что товары компании представляются потребителям по всей территории России, Белоруссии и Украины – от Владивостока до Калининграда. На сегодняшний день поставщики транспортных услуг для осуществления внутренней транспортировки не в полной мере удовлетворяют запросы менеджмента компании.

Проведенный анализ текущего бизнес-процесса выбора поставщиков транспортных услуг в компании ООО «Юнилевер Рус» позволили выяснить, что отсутствие инструментария по обработке ответов опросных листов является причиной 3 проблем:

1. Временные затраты нецелесообразны на обработку ответов опросных листов этапу предварительного отбора. В случаях, когда в тендере участвуют 20 и более компаний, процесс обработки может занять до 5-6 рабочих дней, тогда как основной акцент должен быть сделан на финальный этап отбора.
2. Необходимость задействования всех менеджеров отдела закупок во время принятия решения о выборе финалистов. Поскольку решение выносится по результатам общего совещания, присутствие всех менеджеров обязательно. Зачастую это условие тормозит процесс в целом, ведь помимо выбора финалистов тендера, у сотрудников отдела закупок существует ряд других задач.
3. Нарушена прозрачность процедуры выбора финалистов. В виду того, что ответственность за проведение предварительного и финального отбора разнесена на 2 разных отдела, крайне важно обеспечить полную прозрачность принимаемых решений с целью снижения субъективности и предоставления возможности сотрудникам транспортного отдела ознакомиться с данными, на основе которых менеджерами отдела закупок был сделан выбор.
4. Высока степень субъективизма принимаемого решения из – за большого количества в опросном листе вопросов, подразумевающих ответы описательного характера и, соответственно, трудно обрабатываемых с точки зрения вынесения оценки в условиях сравнения 30 и более альтернатив. Кроме того, громоздкость опросного листа влечет за собой риск действительно важных данных.

# **ГЛАВА 2. ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ**

## Внутренняя транспортировка как часть сбытовой деятельности компании

В современной терминологии под термином «транспортировка» понимают перемещение незавершенного производства, материальных ресурсов и готовой продукции в транспортных средствах по определенной технологии из места происхождения в место потребления. Однако сама по себе транспортировка не имеет смысла, если не рассматривать ее в контексте всей деятельности компании.

По мнению Майкла Коуля (Michael Quayle) транспортировка является неотъемлемой частью сбытовой деятельности компании наравне со складированием, производством, клиентским сервисом и финансовым обеспечением. При этом сбыт определяется как сфера деятельности предприятия – производителя (либо фирмы, оказывающей услуги), имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках [Баркан, 2007].

Из понятия сбыта вытекает категория «канал распределения», являющаяся результатом решений фирмы—производителя относительно структуры своей товаропроводящей деятельности. Одним из первых канал распределения был определен Котлером (Philip Kotler) в 1998, где утверждается, что канал распределения — это совокупность взаимозависимых организаций, участвующих в обеспечении доступности потребле­ния или использования товара или услуги. Д.И. Баркан отмечает, что канал распределения выступает в двух формах. Во – первых, это определенный состав участников, взаимодействующих друг с другом и имеющих обязательства перед друг другом. Во – вторых, участники канала объединяются для осуществления движения товаров и услуг по каналу и в конечном итоге доводят до потребителя.

К основным участникам сбытового канала относят компании и лица, являющимися официальными посредниками между производителями и потребителями и выполняющие в канале сбыта определенный набор функций [Кирюков, 2010]. Основными участниками считаются:

* Оптовики (дистрибьюторы, диллеры);
* Розничные торговцы;
* Агенты, брокеры;
* сервисные компании (провайдеры) – это коммерческие организации, оказывающие услуги различного характера всем участникам канала сбыта, кроме закупки и передачи прав собственности.

Наиболее распространенными видами сервисных провайдеров являются:

* транспортные агентства;
* управляющие компании в сфере складирования;
* рекламные агентства;
* консалтинговые и информационные компании;
* банки;
* страховые компании;
* фирмы, оказывающие услуги по послепродажному сервису (ремонт, продажа запасных частей и т.д.)

Все транспортно-экспедиционные компании можно условно разделить на 3 вида:

1. Простые посредники, организующие перевозку. В их обязанности входит подбор транспортных средств, построение маршрутов, налаживание договорно – правовых отношений, оформление необходимых документов, расчетов; постоянный контроль за движением транспортных средств, организация погрузочно – разгрузочных работ и другие;
2. Логистические операторы, которые предоставляют целый комплекс услуг с полной интеграцией с грузовладельцем. Такие компании чаще всего предлагают отраслевые решения, требующие дополнительных ресурсов от грузовладельца и создания единых информационных систем. Стоит отметить, что в России только появляются отечественные компании, способные предоставить сервис подобного рода на приемлемом для заказчиков уровне. Лидируют же на этом рынке зарубежные логистические провайдеры;
3. Компании, предоставляющие международные экспедиторские услуги в осуществлении мультимодальных перевозок. В данном случае экспедитор в качестве организатора, посредника и договорного перевозчика, на котором лежит ответственность за доставку груза.

С.В. Домнина в работе «Транспортно – экспедиционная деятельность в России и проблемы регулирования» предположила, что первый вид компаний – простые посредники – постепенно будут покидать рынок. Этому способствует заимствованный с Запада тренд «уберизация», то есть устранение посредников.

Более подробно простых посредников в сфере логистики описала А. В. Широкова в статье «Особенности современного аутсорсинга в логистике», выделившая 5 основных типов логистических провайдеров: компании-перевозчики; складские операторы; брокерские/экспедиторские компании; компании, занимающиеся оптимизацией транспортных услуг и формированием отправок; консалтинговые компании, разрабатывающие и/или внедряющие программное обеспечение.

Вообще говоря, в транспортном сервисе существует 2 стороны, которые необходимо определить: грузоотправитель, то есть покупатель транспортного сервиса, и перевозчик – продавец этого сервиса. Существует несколько классификаций перевозчиков. С юридической точки зрения: частные перевозчики (компания – производитель имеет собственный автопарк и использует его для перевозки товаров, то есть является грузоотправителем и перевозчиком в одном лице) и наемные перевозчики;

В свою очередь наемные перевозчики делятся на общих – тех, которые обслуживают общество, и на контрактных, обеспечивающих сервисные услуги своим покупателям на контрактной основе.

Наиболее распространенная классификация перевозчиков связана с видом транспорта, ими используемого. Различают автомобильных, железнодорожных, воздушных, водных, трубных и интермодальных перевозчиков.

Стоит отметить, транспортировка как часть сбытового канала включает в себя взаимодействие не только между фирмами – партнерами, но и между подразделениями одной компании. Помимо сбыта продукции внешним потребителям, в крупных компаниях налажен внутренний товаропоток. Существует 2 подхода к классификации транспортировки. Первый подход характеризуется фокусом на производственной функции предприятия. Отсюда появляется разделение транспортировки на 2 вида – внутрипроизводственнюю и внешнюю [Кирюков, 2010]. К операциям первого вида автор относит транспортные процедуры на складах и процессы перевозки между производственными отделениями, а второго - перевозку от поставщика к потребителю и транспортировку между складами и заводами.

Более распространенным является подход, предполагающий, что к внутренней транспортировке относится более широкий перечень передвижений товаров. А именно:

* транспортировка сырья к цеху;
* внутрискладское перемещение грузов;
* транспортировка заготовок, полуфабрикатов и промежуточных товаров между цехами;
* транспортировка готовой продукции на склады.

В то время как внешняя транспортировка включает в себя доставку товаров до клиентов.

Согласно второму подходу внешняя транспортировка в свою очередь подразделяется на несколько подвидов:

* унимодальная;
* смешанная;
* комбинированная;
* интермодальная;
* терминальная;
* мультимодальная и др.

Объединяя взаимосвязанные усилия всех участников, канал распределения выполняет 11 основных функций [Михайлова, 2001]:

1. Продажи;
2. Информационная;
3. Контактная;
4. Переговорная;
5. Финансирования;
6. Заказа;
7. Логистическая;
8. Доработки;
9. Стимулирования продаж;
10. Сервиса;
11. Принятия риска.

Остановим своё внимание на логистической функции канала распределения. Очевидно, что у компании-производителя по большому счету есть три альтернативы её реализации. Первая – использование собственного транспорта, вторая – перевозка товаров партнёрами-посредниками, и, наконец, третья – привлечение услуг специализированных транспортных фирм, которые в таком случае становятся полноправными участниками канала.

Таким образом, уже в самом определении канала распределения и его функциях подчеркнута идея вынесения операций, связанных с продажей товаров/услуг и доведением их до конечного потребителя, за рамки компании – производителя. Сбалансированное распределение маркетинговых и логистических функций между участниками канала позволяет производителям продукции развивать свои ключевые компетенции [Lancaster, 2003].

Очевидно, что важным решением становится решение типа «сделать или купить» относительно различных категорий товаров/услуг. От уже устаревший тенденции вертикальной интеграции вперед и назад компании, особенно крупные, все чаще переходят на аутсорсинг неключевых видов деятельности. Под аутсорсингом понимается передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчикам [Котляров, 2016]. Аутсорсинг логистических функций и бизнес – процессов состоит в передаче частично или полностью отдельных логистических функций либо комплексных логистических бизнес-процессов внешней организации – аутсорсеру [Широкова, 2014]. В качестве аутсорсера выступает специализированная компания – логистический посредник.

Логистический аутсорсинг может быть комплексным или же фрагментарным. В последнем случае третьей стороне передаются лишь отдельные фрагменты логистических операций, например, управление входящими потоками (закупками), транспортировка, упаковка, складирование или осуществление информационно – компьютерной поддержки. Согласно исследованиям чаще всего передаются на аутсорсинг такие логистические функции, как: складирование (73,7 %); внешняя транспортировка (68,4 %); оформление грузов/платежей (61,4 %); внутренняя транспортировка (56,1%); консолидация грузов/дистрибьюция (40,4%); прямая транспортировка (38,6 %) [Аникин, Рудая, 2007].

Включение логистических посредников в деятельность компании позволяет ей выполнить как минимум 3 задачи:

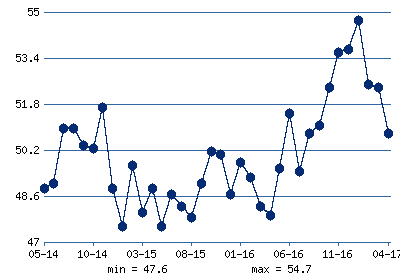
1. Условно разделить два вида бизнеса – производство товаров и их продажу, тем самым позволить сфокусироваться компании-производителю на своих ключевых компетенциях;
2. Выбрать участников канала распределения, способных осуществить доведение товаров до конечного потребителя с использованием специфичных технологий и на соответствующем уровне профессиональных знаний;
3. Сосредоточить ограниченные ресурсы фирмы-производителя на видах деятельности, которые привносят существенно большую ценность конечному потребителю, чем продажа и доведение товара до потребителя.

## Краткий обзор рынка транспортных услуг в России

Первое, на что стоит обратить внимание, – это серьезное отставание российского рынка логистических услуг от других стран. Так, в 2016 году уровень логистических издержек в России превысил 19%, тогда как среднемировой показатель составил 11,7%. Ряд исследователей объясняет это тем, что российские предприятия не стремятся отдавать на аутсорсинг осуществление логистических функций, за рубежом же 80% перевозок осуществляется как раз-таки третьей стороной.

Точное количество компаний, предоставляющих транспортно-экспедиторские услуги, неизвестно, однако по ряду экспертных оценок эта цифра колеблется в пределах 10 и 20 тысяч. Такая неопределенность обусловлена слабым регулированием рынка, что, кстати, в скором будущем изменится, учитывая недавние внесения поправок в ГК РФ (Глава 41 Транспортная экспедиция), ФЗ – 87 «О транспортно – экспедиционной деятельности». Главной из них является введение реестра экспедиторов, способствующего ужесточению регулирования рынка.

Повышение интереса производственных и торговых компаний к транспортным услугам подталкивает крупных перевозчиков к трансформации в координаторов за счет слияния или поглощения мелких компаний в борьбе за получение клиента. И этот процесс будет только развиваться, учитывая тот факт, что индекс деловой активности промышленности и сферы услуг в России находится в положительной зоне уже 9 месяцев подряд (рис. 7)



***Рис.7*** *Динамика индекса деловой активности в России за 2014-2017 гг.*

*Источник: база данных Marketline*

С созданием Евразийского экономического союза требования к качеству предоставляемых транспортных услуг серьезно повысились, поскольку теперь компании рассматриваются в контексте международной конкуренции. И если на уровне стран СНГ Россия способна достойно выдерживать конкуренцию, то в сравнении со странами Европы, например, конкурировать до сих пор достаточно сложно. По показателю LPI – Logistics Performance Index – за 2016 год Россия занимает 99 место из 160 возможных.

Результаты российских компаний пока невысоки, однако С.В. Домнина отмечает, что транспортные и экспедиторские компании обладают большими резервами в улучшении своих позиций, в частности в области контроля за движением транспортных средств, соблюдения обещанных сроков доставки и подготовки квалифицированного персонала. По итогам оценки эффективности авторами доклада Всемирного банка были предложены стратегии развития логистики в соответствии с уровнем развития экономики. Для России, находящейся между низким и среднем уровнем развития экономики, актуальной будет стратегия проведения инфраструктурных преобразований и плавного перехода к аутсорсингу.

## Выбор поставщиков логистических услуг: теоретическая база и лучшие практики

Очевидно, что цепи поставок не возможны без посредников. Однако само по себе наличие посредников не гарантирует успешное функционирование цепи, что обуславливает важность выбора надежных посредников.

Как уже было оговорено ранее, поставщиков транспортных услуг стоит рассматривать как полноценных участников канала распределения, что подразумевает под собой не только тщательный их выбор, но и развитие с ними партнёрских отношений.

С.И. Кирюков прежде всего советует оценить коммуникативную функцию каждого из потенциальных участников канала распределения, в том числе и поставщиков транспортных услуг, по нескольким факторам:

* адекватности предаваемой информации;
* скорости передачи информации;
* уровню обратной связи;
* оперативности обработки полученной информации;
* уровню развития информационных технологий, используемых при передаче и обработке информации;
* надежности коммуникативных потоков.

Автор отмечает, что совместимость уровней развития коммуникации крайне важна при построении долгосрочного сотрудничества.

Возвращаясь к более узкой категории выбора именно поставщиков, стоит отметить, что вся работа с поставщиками в компаниях сводится к 2 составляющим: к выбору (отбору) потенциальных поставщиков для дальнейшего сотрудничества и к текущей, осуществляемой на постоянной основе оценке уже имеющихся партнеров.

Хотя многие авторы не разделяют эти два процесса работы с поставщиками из-за универсальности используемых в обоих случаях методов, в этой работе мы сделаем упор на изучение теоретической базы и лучших практик именно выбора поставщиков для компании.

### **Организация процесса выбора поставщиков логистических услуг**

Общий процесс организации процесса отбора поставщиков можно представить в виде 6 последовательных шагов [Ravindran, 2013]:

1. Идентификация продуктов/услуг, которые необходимо приобрести;
2. Определение критериев отбора;
3. Определение кандидатов и выбор финального поставщика;
4. Обсуждение условий сотрудничества с выбранным поставщиком;
5. Мониторинг и контроль поставщика;
6. Оценка поставщика и обеспечение его обратной связью.

Общая схема отбора поставщика предлагается С.И. Кирюковым. Автор считает, что выбор нового поставщика обычно осуществляется в несколько этапов, причём им же определяется 2 типа критериев отбора поставщика: первичные и вторичные. И хотя делается упор на отбор поставщиков сырья, описанные им этапы и критерии могут быть применены к работе с поставщиками услуг тоже. Итак, основные этапы процесса отбора поставщиков включают:

1. Определение потребностей компании;
2. Определение профиля поставщика;
3. Предварительный выбор поставщика;
4. Основной выбор поставщика;
5. Уточняющие переговоры;
6. Окончательный выбор поставщика.

Критерии для предварительного и основного выбора поставщиков, предложенные автором, будут рассмотрены в следующей части этой главы.

Более подробный вариант построения системы отбора поставщиков предложил Томас Кук (Thomas Cook), описавший общий процесс отбора логистических посредников для компании-заказчика вообще, условно разделив его на 9 последних этапов, а именно:

1. Определение ожиданий, потребностей и требований к предоставляемому сервису со стороны.

Необходимо составить детальный список ключевых критериев для выбора поставщика услуг. Также необходимо определить методологию, с помощью которой будет производиться сравнение кандидатов по ранее определенным критериям. Кроме того, автор советует привлечь к выбору инструментов отбора поставщиков весь персонал компании – заказчика во избежание упущения важных деталей.

1. Интервьюирование потенциальных кандидатов;

После того как были проведены встречи с различными поставщиками, на основании приобретенной информации стоит сформировать группу из 6-10 кандидатов. Кук (Thomas Cook), отмечает, что именно такой размер группы легко управляем и наиболее популярен в лучших практиках закупочного менеджмента.

1. Издание запроса предложения (документированный запрос организации, заинтересованной в приобретении каких – либо товаров или услуг. Создаётся заказчиком для потенциальных подрядчиков (поставщиков) в тендерных или аукционных процессах) или запроса цены (документированный запрос организации, заинтересованной в приобретении товаров или услуг, к определённой или неопределённой группе поставщиков с целью определения возможных закупочных цен.)

На данном этапе всех кандидатов в равной степени нужно ознакомить с ожиданиями компании – заказчика и убедиться в том, что они поняли все верно. Автор советует избегать избытка деталей и усложнения предоставляемой информации.

1. Установление крайних сроков для получения ответов на сделанные запросы;

Согласно лучшим практикам, оптимальным временным промежутком для получения предложений от поставщиков считается 30-45 дней. Необходимо запросить предоставление предложения как в письменном виде, так и в виде устной презентации, где это необходимо по мнению заказчика.

1. Исключение второстепенных кандидатов, формирование списка из 9-10 кандидатов, а после этого сокращение группы до 2-3 финалистов;

С помощью специально созданного для отбора потенциальных поставщиков комитета, возможно провести тщательную оценку всех кандидатов, которая приведет в итоге к выбору 2-3 наиболее перспективных.

1. Проведение встречи с финалистами с целью пересмотра текущего статуса отбора и обсуждения ключевого фактора отбора;
2. Запрос цены и финального скорректированного предложения;

Автор советует не запрашивать цену у поставщика как можно дольше и всегда оценивать заранее, какую цену может установить данный кандидат, чтобы иметь возможность вести конкурентоспособную ценовую политику. Также важно убедиться, что потенциальные поставщики сравниваются по одинаковым критериям. Запросы цены и предложения помогут сделать процесс гарантированным и честным.

1. Осуществление выбора. Установление сроков для тестирования отношений с новым поставщиком перед тем, как подписать долгосрочное соглашение на сотрудничество;

Не нужно с самого начала определять долгосрочные планы. Для того чтобы определить, что все в порядке, необходимо установление периода апробации в 60, 90 или 120 дней. Такой подход облегчает оформление отказа от сотрудничества случае провала – несоблюдения данных поставщиком обещаний.

1. Структурирование процесса обзора результатов деятельности.

Лучший способ избежания сбоев – проактивное установление дат совместных встреч всех заинтересованных сторон для обсуждения того, насколько были выполнены обязательства и что стоит предпринять для успешного развития в будущем. Автор убежден, что любая инициатива в бизнесе со временем модифицируется и так или иначе корректируется, в конечном итоге превращаясь в более эффективную. По этой причине совместное с поставщиком проактивное планирование действий и их корректировка способна обеспечить не только краткосрочный, но и долгосрочный успех.

Таким образом, автором предлагается разделение процесса отбора на две стадии: сначала отбор группы финалистов, а затем выбор из этой группы победителя.

Такую же идею предложил и другой автор [Holt, 1998], назвав процесс сокращения большого количества потенциальных поставщиков до небольшой группы по определенным критериям предварительным отбором и отметив 3 преимущества такого подхода. Во – первых, возможность случайного отсечения хороших кандидатов на первых стадиях сокращается. Во – вторых, применение критериев для предварительного отбора делает его более рациональным. В – третьих, с введением предварительного отбора внимание руководства компании к процессу выбора поставщиков возрастает.

Предварительный отбор поставщиков как самостоятельный этап процесса поставщиков был выделен и Де Буром (De Boer) и другими (2001) (см. Рис. 3)

Обобщая, можно назвать предварительный отбор упорядоченным процессом ранжирования различных кандидатов по конфликтующим критериям с целью выбора нескольких кандидатов для дальнейшей более тщательной оценки. Это многокритериальная проблема, которая требует от компании-покупателя нахождение баланса по различным вопросам.

### **Критерии выбора поставщиков логистических услуг**

Сам по себе выбор поставщиков является трудным, поскольку он представляет собой поиск баланса между конфликтующими качественными и количественными факторами. Чаще всего, компания – заказчик осуществляет выбор среди установленного количества поставщиков по заранее определенным критериям. К ним и обратимся.

В случае выбора поставщиков, прежде всего необходимо определить, насколько важны закупаемые услуги. Если решение является важным, то это стратегическое решение и компания – заказчик будет стремиться к развитию долгосрочных отношений к поставщиком. Тогда особую силу принимают такие критерии, как взаимное доверие и постоянное внедрение новейших технологий.

Если же на рынке существует несколько легкодоступных вариантов поставщиков услуг и сама по себе услуга не является жизненно важной для деятельности компании, то речь идет о выборе поставщиков как о тактическом решении. Здесь наиболее употребимы такие количественные критерии, как стоимость, время выполнения операций, способы доставки, географическое расположение.

Таким образом, выбор набора критериев зависит от степени важности приобретаемой услуги.

Изучение критериев отбора поставщиков берет свое начало в 1960-х года. Одним из первых изучение критериев отбора поставщиков начал Диксон (Dickson) (1966), описавший 23 критерия, наиболее значимых по его мнению, основанному на исследовании работы агентов по закупке. Большим прорывом в области выбора поставщиков стала работа Вебера (Weber) и др. (1991), который упорядочил 74 статьи, написанные по этой теме в 1970 и 1980 годах, в соответствии с 23 критериями, ранее описанными в работах Диксона (Dickson) (1966). Автор назвал ключевыми такие факторы, как цена, качество, доставка и сопутствующий сервис. Остальные критерии, вошедшие в топ-15, описаны в таблице 4.

**Таблица 4.** Ключевые критерии отбора поставщиков

|  |  |
| --- | --- |
| **Ранг** | **Критерий** |
| 1 | Цена |
| 2 | Доставка |
| 3 | Качество |
| 4 | Производственные мощности |
| 5 | Географическое положение |
| 6 | Техническая производительность |
| 7 | Организация и управление |
| 8 | Положение в отрасли |
| 9 | Финансовое состояние |
| 10 | Деловая репутация |
| 11 | Наличие службы ремонта |
| 12 | Позиция |
| 13 | Возможность упаковки |
| 14 | Операционный контроль |
| 15 | Тренинговые службы |

Источник: Weber, C.A. et al., 1991. Eur.J.Oper.Res.,50: 2-18

Чжан (Zhang) и др. (2003) продолжил изучение этого вопроса и выделил всего лишь 3 ключевых фактора – цена, качество и доставка. Ниже представлена таблица 5, обобщающая результаты трех исследований - Диксона (Dickson) (1996), Вебера (Weber) и др. (1991) и Чжан (Zhang) и др. (2003) и дающая сравнение относительной приоритетности различных критериев.

**Таблица 5.** Важность критериев отбора поставщиков

| **Критерий** | **Dickson (1996)**  **ранжирование** | **Рейтинг** | **Weber и др. (1991)**  **ранжирование\*** | **(%)** | **Zhang и др. (2003)**  **ранжирование\*** | **(%)** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цена | 6 | А | 1 | 80 | 1 | 87 |
| Качество | 1 | А+ | 3 | 53 | 2 | 82 |
| Доставка | 2 | А | 2 | 58 | 3 | 73 |
| Производственные мощности | 5 | А | 4 | 30 | 4 | 44 |
| Техническая производительность | 7 | А | 6 | 20 | 5 | 33 |
| Финансовое состояние | 8 | А | 9 | 9 | 6 | 29 |
| Географическое положение | 20 | B | 5 | 21 | 7 | 11 |
| Управление и организация | 13 | B | 7 | 13 | 7 | 11 |
| Деловая репутация | 3 | A | 9 | 9 | 7 | 11 |
| Операционный контроль | 14 | B | 13 | 4 | 7 | 11 |
| Системы коммуникации | 10 | B | 15 | 3 | 7 | 11 |
| Положение на рынке | 11 | B | 8 | 11 | 12 | 7 |
| Службы ремонта | 15 | B | 9 | 9 | 13 | 4 |
| Возможность упаковки | 18 | B | 13 | 4 | 13 | 4 |
| Тренинговые службы | 22 | B | 15 | 3 | 13 | 4 |
| Соблюдение законодательных норм | 9 | B | 15 | 3 | 13 | 4 |
| Кадровая политика | 19 | B | 15 | 3 | 13 | 4 |
| Работа с претензиями и гарантийная политика | 4 | A | - | 0 | 13 | 4 |
| Позиция | 16 | B | 12 | 8 | 19 | 2 |
| Выполнение обоюдных соглашений | 23 | C | 15 | 3 | 19 | 2 |
| Общее впечатление | 17 | B | 15 | 3 | 21 | 0 |
| Желание сотрудничать | 12 | B | 21 | 1 | 21 | 0 |
| История ведения дел | 21 | B | 21 | 1 | 21 | 0 |

\*ранжирование критериев основано на частоте обсуждения критерия в трех исследованиях,

\*\*А+: очень важно, А: достаточно важно, В: средней важности; С: мало важно

Источник: Ravi Ravindran, Supply Chain Engineering Models and Applications, 2013

Чуть позже Вилсон (Wilson) (1994) отметила, что относительная важность критериев со временем может меняться. Так, глобализация и возросшая конкуренция на рынках способствует усилению приоритетности таких факторов, как качество и предоставление сервиса, в то время как цена и доставка теряют свою важность.

Весь этот раздел так или иначе посвящен выбору определенного поставщика транспортного сервиса, или, как его определил Баллу (Ballou) (2004) набора транспортных услуг, приобретенных за определенную цену. Это означает, что в транспортной логистике мы имеем возможность описать стоимость и сервисные характеристики. И если первая составляющая говорит сама за себя, то сервис в транспортной логистике может быть измерен различными способами. Основополагающие характеристики описал Койль (Coyle) (2009), предлагая компании-заказчику ответить на 5 ключевых вопросов:

* Насколько удобно пользоваться сервисом? (доступность)
* Насколько он быстрый? (транзитное время)
* Насколько предсказуем? (надежность)
* Насколько велик риск повреждения или утери груза? (безопасность)
* Сколько он стоит?

Непосредственная оценка поставщиков по заранее определенным критериям и выбор лучших из них является неотъемлемой частью всех процессов отбора поставщиков, рассмотренных ранее. Обратимся к изучению существующих критериальных систем для компаний. Стоит отметить, что ниже представлены критерии отбора как поставщиков услуг, так и поставщиков товаров. Такой подход к изучению вопроса обусловлен тем, что работу с поставщиками прежде всего стоит рассматривать как работу с категорией партнёров компании. А значит, во – первых, большинство из критериев могут быть применены и к оценке поставщиков и услуг, и товаров в одинаковой мере (такие критерии как финансовая устойчивость поставщика или налаженность коммуникаций с клиентами), а во ­– вторых, многие из разработанных для оценки продукции поставщика критериев могут быть адаптированы под оценку предоставляемых услуг.

Начнем рассмотрение общих для поставщиков услуг и товаров критериальных систем. Авторы Майкл Р. Линдерс  ([Michiel R. Leenders](http://www.goodreads.com/author/show/975078.Michiel_R_Leenders)), Харольд Е. Фирон ([Harold E. Fearon](http://www.goodreads.com/author/show/535875.Harold_E_Fearon)) подразделяют работу с поставщиками на 2 вида: неформальную и формальную. По их мнению неформальная оценка, в основном, заключается в оценке личных контактов между поставщиком и покупателем. К личной оценке авторы относят взаимодействующего с поставщиком сотрудника также можно добавить, например, отзывы и репутацию поставщика, созданную в СМИ, присутствием и участием на бизнес – конференциях, выставках и т.д. Авторы отмечают тот факт, что в большинстве некрупных компаний неформальная оценка по сути является основным видом оценки существующих поставщиков. Это объясняется тем, что коммуникация между всеми заинтересованными отделами компании осуществляется напрямую и без лишних затруднений, то такой вариант допустим.

Если речь идет о взаимодействии с поставщиками в более крупных компаниях, то возникает потребность в введении формальной оценки. Именно этот вид оценки поставщиков и будет рассмотрен ниже.

Важно также отметить, что в этой работе речь пойдет о поставщике услуг, что, безусловно, накладывает определенные условия на выбор теоретической базы.

Первым, кто заговорил о необходимости систематической оценки поставщиков, был автор Рэй Картер (Ray Carter), который в 1995 году предложил простой метод «10 С». Этот способ оценки поставщиков позволял учитывать степень соответствия поставщика потребностям и особенностям компании – клиента. 10 критериев, составляющих данный метод, описаны ниже:

* Competence – компетентность поставщика решать свои задачи;
* Capacity – мощности поставщика, способные удовлетворить потребности покупателя;
* Commitment – обязательство поставщика перед потребителем относительно качества, цены и обслуживания;
* Control system – системы контроля материальных запасов, издержек, бюджетов, персонала и информации;
* Cash resources and financial stability – ресурсы наличности и финансовая стабильность; свидетельствующие о финансовом здоровье поставщика и его способности продолжать бизнес в обозримом будущем;
* Cost – цена в соответствии с качеством и уровнем обслуживания;
* Consistency – стабильность поставок, совершенствование качества;
* Culture – и поставщик, и потребитель имеют совместимую культуру, общие ценности;
* Clean – поставщики и поставляемый ими товар соответствуют требованиям законодательства и экологической безопасности;
* Communication – возможность общаться с поставщиком с использованием современных информационных технологий [Плещенко, 2012].

В первой части данной главы, где были рассмотрены различные варианты построения процесса выбора поставщиков, мы обращались к методике С.И. Кирюкова. Для третьего и четвертого этапов – предварительного и основного выбора поставщика – автором предлагается система из первичных и вторичных критериев. Первичные критерии представляют собой оценку

* Удаленности поставщика;
* Периодичности поставок;
* Форм оплаты, требуемых поставщиком;
* Качества предоставляемых товаров и услуг;
* Цены;
* Возможности переналадки оборудования;
* Срока действия договора;
* Комплексности услуг.

Вторичные критерии, по которым происходит дальнейший отбор поставщиков, представлены в таблице 6.

**Таблица 6.** Вторичные критерии отбора поставщика

| **Аспект деятельности** | **Критерии** |
| --- | --- |
| Коммуникационный | Будет ли поставщик уведомлять об осложнениях с поставками?  Будет ли он отвечать на запросы?  Будет ли он возвращать заявки? |
| Технический | Обслуживание после поставки |
| Финансовый | Стабильные цены на дополнительные поставки;  Скидка при уплате наличными;  Форма оплаты (наличные, в кредит) |
| Временной | Время поставки;  Периодичность поставки |
| Производственный | Мощность предприятия;  Производительность предприятия;  Штат рабочих;  Численность вспомогательного персонала |
| Отношение к клиенту | Со стороны персонала;  Со стороны администрации |
| Складские условия поставщика | Оборудованный склад;  Домашнее хранение;  Осторожное обращение; |
| Упаковка | |
| Объем поставки | |

После того, как отбор критериев выбора поставщика завершен, их значимость обычно устанавливается экспертным путем работниками службы снабжения/закупок или привлеченными экспертами. С одной стороны, повышает степень субъективизма процесса выбора логистического посредника, но с другой стороны позволяет максимально учесть интересы компании – заказчика.

Для предварительного отбора поставщиков Р. Равиндран (Ravindran) предлагает использовать следующие 14 критериев, разнесенные по 6 группам, представленным в таблице 7.

**Таблица 7.** Критерии для предварительного отбора поставщиков

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерий** | **Единицы измерения** |
| Организационные критерии | |
| Размер компании | Число сотрудников или рыночная капитализация |
| Возраст компании | Года функционирования |
| Активность в сфере исследований и разработок | Сумма инвестиций в исследования и разработки |
| Компетентность | |
| Тип проектов | Описание завершенных проектов |
| Размер проектов | Размер завершенных проектов |
|  |  |

### **Методы выбора поставщиков логистических услуг**

После того как руководством компании был определен релевантный набор критериев для отбора потенциальных поставщиков, возникает необходимость выбора методики оценки этих критериев.

Анализ ряда работ в сфере выбора поставщиков и логистических посредников вообще показал, что в целом все методы, применяемые для решения данного вопроса, можно классифицировать по – разному.

В.В. Лукинский (2014) предлагает следующую классификацию методов:

1. Методы аналитического подхода, в ходе которых применяются формулы с заранее заданными параметрами, характеризующими альтернативы;
2. Методы экспертного подхода, основанные на оценках специалистов и включающие в себя описание процедур получения интегральных экспертных оценок, или рейтингов. Участие экспертов в методах данного подхода с одной стороны делает полученные результаты достаточно субъективными, а с другой стороны – достаточно дорогими.

Р. Равиндран (Ravindran) (2013) предлагает несколько иное деление:

Методы, использующиеся для предварительного отбора, к которым относятся методы многокритериального ранжирования

Методы финального отбора, делящиеся в свою очередь на 2 вида:

* Методы, применяемые при выборе единственного источника снабжения (single sourcing), т.е. мощностей одного поставщика хватает для того, чтобы удовлетворить всю потребность покупателя в том или ином товаре/услуге;
* Методы, применяемые при выборе нескольких источников снабжения (multiple sourcing), иными словами один и тот же товар/услуга закупается у нескольких поставщиков.

Методы второй группы используются для распределения всего объёма заказа между несколькими поставщиками-победителями предварительного отбора. Схематично двухфазная модель отбора поставщиков представлена на рисунке 4

Для упорядоченного рассмотрения методов воспользуемся классификацией, предложенной Равиндран (Ravindran).

***Методы многокритериального ранжирования***

Все методы данной группы основаны на ранжировании конечного числа альтернатив за счет их оценки по нескольким критериям. Информация по поставщикам может быть получена из торговых журналов, Интернета и прошлого опыта компании и других ресурсов.

*Метод определения метрики*

Математически, метрика показывает расстояние между двумя векторами **x** и **y,**

где x, y и определяется по формуле (1):

= (1)

В расчетах чаще всего используется (*p*=2), так называемая Евклидова метрика или расстояние между двумя векторами. Ранжирование поставщиков происходит через расчет метрики между Идеальным решением *H* и векторами оценок поставщиков по заданным критериям. Идеальное решение *Н* - это альтернатива, получившая наивысшие оценки по всем заданным критериям и являющаяся недостижимым ориентиром, поскольку ни один из поставщиков не сможет получить наивысшие оценки сразу по всем критериям.

После того как были рассчитаны метрики для всех поставщиков, они ранжируются от меньшей к большей, где наименьшая метрика принадлежит лучшей альтернативе.

*Метод рейтинго* – *балльной оценки (БРО)*

Этот метод считается одним из простейших и при этом наиболее широко используемых.

Основой БРО является присвоение каждому из критериев определенного «веса», отражающего его относительную значимость, и дальнейшая оценка эффективности по каждому критерию всех имеющихся альтернатив. После этого путем перемножения относительной значимости и эффективности высчитывается рейтинг по каждому критерию, а итоговый рейтинг – сложением рейтингов по критериям.

В таблице 8 проиллюстрирован данный метод.

**Таблица 8.** Расчёт рейтинговых оценок для выбора перевозчика

| **Критерий** | **Ранг** | **Вес\*** | **Первый перевозчик** | | **Второй перевозчик** | | **Третий перевозчик** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Оценка** | **Рейтинг\*\*** | **Оценка** | **Рейтинг** | **Оценка** | **Рейтинг** |
| Надежность времени доставки | 1 | 5,0 | 3 | 15,0 | 1 | 5,0 | 2 | 10,0 |
| Тариф за перевозку | 2 | 2,5 | 1 | 2,5 | 2 | 5,0 | 3 | 7,5 |
| Финансовая стабильность | 5 | 1,0 | 1 | 1,0 | 3 | 3,0 | 2 | 2,0 |
| Сохранность груза | 9 | 0,55 | 3 | 1,65 | 2 | 1,1 | 2 | 1,1 |
| Отслеживание отправок | 12 | 0,42 | 2 | 0,84 | 2 | 0,84 | 1 | 0,42 |
| Суммарный рейтинг |  |  |  | 20,99 |  | 14,94 |  | 21,02 |

\*вес определятся путем деления количества критериев на соответствующий ранг;

\*\*рейтинг определяется путем умножения «оценки» на «вес»

Источник: Журнал «Логистика» №2 (61) апрель 2014

В данном примере лучшей оценкой является наименьший балл, поэтому следует выбрать второго перевозчика.

Таким образом, были проделаны следующие шаги:

Определены критерии и их измерители ;

Выбраны принципы оценки и шкалы для каждого критерия (например, десятибалльная, где 10 – означает наибольшую важность);

Введены весовые коэффициенты для всех критериев. Здесь стоит отметить, что рядом авторов предлагаются разные подходы к определению весов. Одним из возможных вариантов является расчет веса критерия *j* по формуле (2):

= , *j*= 1,2,…, n (2)

где =1.

В рассмотренном выше примере вес каждого критерия был определен путем деления количества критериев на соответствующий ранг.

Рассчитано количество баллов (рейтинг) для каждой альтернативы по формуле (3)

, (3)

где ­– итоговая балльная оценка *j*-й альтернативы; – баллы для *i*-го критерия и *j*-й альтернативы.

Принято решение на основе ранжирования итоговых оценок :

≤, …., ≤ или же наоборот взависимости от избранной системы оценивания.

Как и любой другой метод, метод балльно – рейтинговой оценки имеет свои минусы, о которых не стоит забывать при его использовании. Так, участие экспертов в процедурах оценивания чаще всего слабо формализовано и серьезно варьируется, что может приводить к увеличению стоимости использования данного метода и к получению разнящихся результатов в рамках одной логистической системы.

*Метод Борда*

Разработанный французским физиком 18-ого века Jean Charles de Bourda, метод состоит из двух этапов:

1. Критерии ранжируются в соответствии с их относительной значимостью от 1 до *n*, где 1 – наиболее важный. Первый критерий получает *n* баллов, второй *n-1* и так далее. Последний критерий получает 1 балл.
2. Веса рассчитываются путем деления полученных баллов на сумму всех баллов.

Для ситуаций применения метода Борда, где приходится иметь дело с множеством критериев, используется вспомогательный метод парных сравнений критериев. Относительная важность n критериев путем проведения парных сравнений. Для каждой пары критериев и определяется, предпочтительнее или наоборот или равнозначен . На основании полученных результатов проведенных сравнений рассчитываются веса критериев путем осуществления нескольких шагов.

1. Формируется матрица парных сравнений , элементы которой определяются следующим образом:

= 1 для всех = 1, 2, …, n;

= 1, = 0, если критерий предпочитается критерию ();

= 0, = 1, если критерий предпочитается критерию ();

= = 1, если критерий равнозначен ().

1. Для определения весов критериев суммируются значения рядов матрицы по формуле (4):

=, (4)

где =1, 2 …, n.

1. С помощью рассчитанных на предыдущем этапе значений критерии ранжируются и рассчитываются их весовые критерии по формуле (5):

=, = 1, 2, …n (5)

*Метод анализа иерархий (МАИ)*

Данный метод был разработан Т. Саати в 1980 году. Его суть состоит в расчете относительных коэффициентов для всех имеющихся альтернатив. Для ситуации с n-критериями или альтернатив на одном уровне иерархии создается матрица А размерностью n на n. Ее называют матрицей парных сравнений. После этого нужно проверить согласованность всех матриц при помощи расчета коэффициента согласованности.

Этот метод также рассмотрим на примере [Хэмди, 2001].

Для трех критериев и трех альтернатив сформируем матрицу парных сравнений вида:

После этого получаем нормализованную матрицу путем деления каждого элемента на сумму элементов в его столбце:

Затем можно получить веса для каждого из критериев, путем расчета среднего элементов каждой строки. Таким образом, = 0,129 , = 0,277 и = 0,594.

Теперь необходимо проверить согласованность полученной матрицы. Перемножая матрицу А и матрицу весов , высчитываем максимальное собственное значение матрицы

= 0,3863+0,8320+1,7930=3,0113

Расчет коэффициента согласованности осуществляется по формуле (6):

, (6)

где – коэффициент согласованности матрицы *А*, – стохастический коэффициент согласованности матрицы *А.*

Уровень несогласованности считается приемлемым, когда коэффициент согласованности строго меньше 0,1. Во всех остальных случаях он считается высоким, что подразумевает под собой перепроверку элементов парного сравнения с целью получения более согласованной матрицы.

Несмотря на тот факт, что все матрицы строятся на основе человеческих субъективных суждений, по мнению ряда авторов МАИ является одним из наиболее эффективных методов принятия компромиссных решений в многокритериальных неструктурированных проблемах [Гай, Малахов, 2011]. Главным преимуществом этого метода является то, что с его помощью лицо, принимающее решение, может оценивать как количественные факторы, так и качественные.

***Методы финального отбора, применяемые при выборе единственного источника снабжения***

*Метод взвешенной суммы критериев*

Для того чтобы проиллюстрировать работу данного метода, изучим пример оценки двух поставщиков по нескольким критериям (таблица 9).

**Таблица 9.** Отбор поставщиков по методу взвешенной суммы критериев

| **Критерий** | **Вес критерия** | **Поставщик 1** | **Поставщик 2** | **Макс. оценка** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Качество | 12 | 10 | 9 | 10 |
| Обслуживание | 23 | 8 | 7 | 8 |
| Мощности | 5 | 8 | 10 | 10 |
| Цена | 50 | 5 | 10 | 10 |
| Риск | 10 | 9 | 6 | 9 |
| Итого | 100% | 684 | 879 |  |

Производится выбор между 2 поставщиками. Сравнение происходит по 5 заранее определенным критериям. Каждому из критериев присваивается максимальное значение, а также вес, который имеет данный критерий в общей оценке поставщика. При этом нужно помнить, что общая сумма всех весов критериев не должна превышать 100%. После этого каждому из рассматриваемых поставщиков ставится оценка по всем критериям. Затем, путём перемножения веса критерия и оценки поставщика по этому критерию и суммирования всех оценок, высчитывается общая оценка. Для заключения договора выбирается тот поставщик, чья общая оценка выше.

*Метод оценки совокупных затрат*

Для наглядности алгоритма применения данного метода рассмотрим пример оценки двух поставщиков. Все условия представлены в таблице 10.

**Таблица 10.** Отбор поставщиков по методу оценки совокупных затрат

| **Критерий** | **Поставщик А** | **Поставщик Б** |
| --- | --- | --- |
| Цена продукта, у.е./ед. | 10 | 9 |
| Размер минимального заказа, ед. | 500 | 3000 |
| Время доставки, дн. | 10 | 90 |
| Качества (% дефектной продукции в партии) | 5 | 20 |

Чаще всего при методе расчёта общей цены владения ресурсом учитываются следующие затраты:

* Транзакционные издержки;
* Издержки на хранение (на содержание циклического и страхового запаса);
* Стоимость качества (суммарная стоимость всех проводимых мероприятий на протяжении жизненного цикла продукта, направленных на повышение его качества и обеспечение соответствия определенным требованиям, а также предупреждение факторов, способных вызвать снижение качества и его несоответствие требованиям).

Суть метода заключается в том, чтобы рассчитать полную общую цену владения ресурсом для каждого из поставщиков и выбрать того, для которого эта цена меньше. Посчитаем показатель TCO для приведённого выше примера.

Поставщик А:

Годовые транзакционные издержки = 10\*20\*365=73000 (у.е.)

Время на выполнение поставки = 10\*20 = 200 (дней)

Страховой запас = 50%\*200 = 100 (шт.)

Средний циклический запас = 500/2 = 250 (шт.)

Годовые издержки на хранение = (250 + 100)\*0,25\*10 = 875 (у.е.)

Годовая стоимость качества = 5\*7300\*5% = 1825 (у.е.)

ТСО поставщика А = 73000 + 875 + 1825 = 75700 в год

Поставщик Б:

Годовые транзакционные издержки = 9\*20\*365=65700 (у.е./год)

Время на выполнение поставки = 90\*20 = 1800 (дней)

Страховой запас = 50%\*1800 = 900 (шт.)

Средний циклический запас = 3000/2 = 1500 (шт.)

Годовые издержки на хранение = (1500 + 900)\*0,25\*9 = 5400 (у.е.)

Годовая стоимость качества = 5\*7300\*20% = 7300 (у.е.)

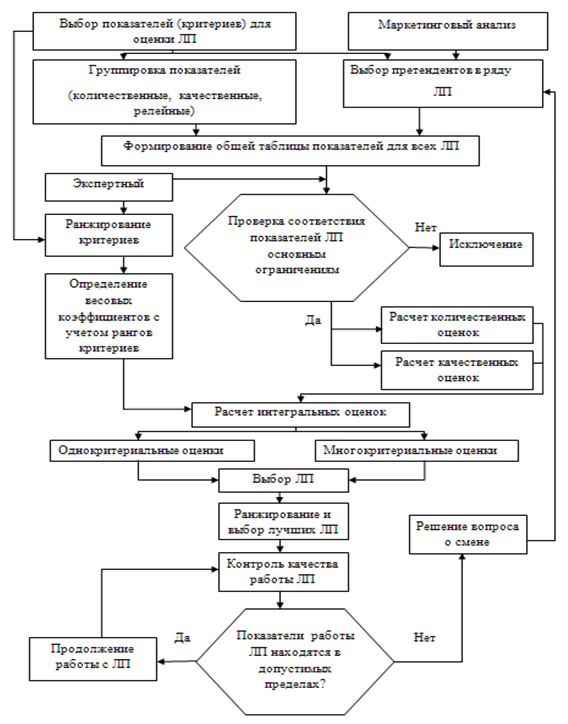
ТСО поставщика А = 65700 + 5400 + 7300 = 78400 (у.е./год)

По итогам подсчётов TCO для поставщика А меньше на 78400 – 75700 = 2700 (у.е./год), следовательно, в этом случае стоит выбрать поставщика А.

Главным преимуществом данного метода является то, что в случае расчета общей цены владения ресурсом помимо номинальной цены ресурса учитываются и издержки на его содержание, что делает оценку более приближённой к реальности.

*Общий алгоритм выбора посредников (АВП)*

При использовании данного метода все критерии делятся на 3 группы: качественные, количественные и так называемые «киллер – оценки» – релейные критерии. Все они ранжируются методом парных сравнений. Веса критериев определяются на основе плотности распределения случайных величин. Количественные критерии обрабатываются с помощью квалиметрии, а качественные – с использованием функции желательности Харрингтона. Интегральные оценки рассчитываются как сумма количественных и качественных критериев с учетом их весов. Весь алгоритм выбора логистического посредника (ЛП) представлен на рисунке 8.



***Рис.8*** *Алгоритм выбора логистических посредников*

Источник: журнал «Логистика и управление цепями поставок», апрель 2014

В данном методе весовые коэффициенты рассчитываются в виде распределения Фишбейна (7):

= *i*=1,2,…,*N*, (7)

количество учитываемых показателей, или экспоненциального распределения (8)

=), (8)

где – середина *i*-ого интервала, *i*=1,2,…, *N*.

­– интервал, рассчитываемый с учетом количества показателей и размаха значений *х.*

Также стоит обратить внимание на оценку качественных показателей, которая в рамках АВП осуществляется с помощью использования функции желательности Харрингтона (9):

= exp(- exp (-)), (9)

– значение функции; – значение *i-*го параметра на кодированной шкале.

По своей сути АВП является развитием метода БРО, только более объективный благодаря уменьшению разброса балльных оценок и их связанности благодаря определенным закономерностям [Лукинский, 2014].

***Методы финального отбора, применяемые при выборе нескольких источников снабжения***

В ситуации выбора нескольких поставщиков для приобретения одного вида товара/услуги чаще всего применяются задачи математического моделирования. Они в свою очередь бывают двух видов: задачи однокритериальной оптимизации, использующие в качестве определяющего критерия стоимость, и задачи многокритериальной оптимизации, позволяющая оценить несколько альтернатив по нескольким критериям.

Применение задач математического моделирования при распределении заказа между несколькими поставщиками-финалистами позволяет снизить риск сбоев в цепи поставок.

Стоит отметить, что под лучшими практиками понимается формализация уникального успешного практического опыта ( [Домнина С.В.](http://lscm.ru/index.php/ru/po-avtoram/itemlist/category/687-%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B0-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0), Постернакова М.И.) с целью нахождения и применения того, что уже есть. Авторы отмечают, что определением лучших практик должны заниматься государственные органы или же отраслевые ассоциации. Основной их инструмент в осуществлении этого процесса – проведение конкурсов среди автотранспортных компаний, с помощью которых возможно комплексно оценить их деятельность.

На данный момент наиболее известными являются 2 таких конкурса – международная общественная транспортная премия «Золотая колесница» и «Лучший международный перевозчик Евразии» (до 2010 года – «Лучший международный перевозчик стран СНГ»). Для выполнения задач данной работы актуально более подробное рассмотрение второго конкурса, главной целью которого является повышение конкурентоспособности перевозчиков – пользователей процедуры международной дороги перевозок (МДП).

Практическое значение будет иметь рассмотрение системы определения победителя конкурса. Прежде чем обратиться к этапам конкурса, нужно упомянуть несколько общих моментов организации конкурса. Во – первых, все критерии рассчитываются в баллах, что впоследствии позволяет оценить работу по наиболее значимым показателям эффективности. Во – вторых, у конкурсантов не должно быть административных правонарушений и неурегулированных претензий со стороны таможенных органов. В – третьих, все участники поделены на подгруппы в зависимости от располагаемого ими количества автотранспортных средств. И, наконец, в конкурсе не могут принимать участие компании, перевозящие собственные грузы.

Конкурс проходит в 3 этапа:

1. Отбор Национальными ассоциациями Международных Автомобильных Перевозчиков компаний внутри своего региона,
2. Предоставление отобранных конкурсантов в Постоянное представительство IRU в Евразии
3. Определение победителей.

На первом этапе все компании-конкурсанты заполняют информационную карту с основными сведениями о компании и профильную карту перевозчика, которая представляет собой унифицированную анкету с открытыми вопросами, что позволяет получить более полную и релевантную информацию от компании. Вопросы касаются текущего состояния основных фондов (их экологических характеристик и форма собственности), финансовых показателей конкурсанта, разработки и внедрения инноваций, социальной политики в отношении персонала, эффективности использования автотранспортных средств и наличия сертификатов.

Избранная методология оценки конкурсантов обуславливает наличие вопросов как качественного, так и количественного характера. Наиболее значимые из них представлены в таблице 10.

**Таблица 10.** Критерии оценки кандидатов конкурса «Лучший международный перевозчик Евразии»

| **Критерий** | **Способ измерения** |
| --- | --- |
| *Показатели финансово-хозяйственной деятельности* | |
| Выручка от оказания услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом в международном сообщении на одно автотранспортное средство | В долларах США |
| Прибыль от оказания услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом в международном сообщении на одно автотранспортное средство | В долларах США |
| Рентабельность оказанных услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом в международном сообщении | В процентах |
| *Экологическая структура парка подвижного состава, используемого для международных перевозок, и её динамика* | |
| Оценка структуры парка на конец отчетного периода и на конец года, предшествующего отчетному периоду | В единицах, причем с делением по категориям (евро 6, 5, 4, 3) |
| *Эффективность использования автотранспортных средств* | |
| Пробег с грузом в среднем на одно автотранспортное средство, используемое для осуществления международных перевозок, за отчетный период | В километрах |
| Количество книжек МДП, полученных участником за отчетный период в расчете на одно автотранспортное средство, используемое для осуществления международных перевозок | В штуках |
| Изменение в отчетном периоде количества перевозок с применением книжек МДП по сравнению с ситуацией на конец года, предшествующего отчетному периоду | Выбор ответа с указанием процента изменения и причин сложившейся тенденции |
| *Внедрение информационных технологий, сертификация, безопасность дорожного движения* | |
| С какого года участник осуществляет международные перевозки | Дата |
| Наличие собственного сайта | Выбор ответа с указанием адреса собственного сайта (при наличии) |
| Оснащение автотранспортных средств навигационной системой | Выбор ответа с указанием процента оснащенных автотранспортных средств от общего количества |
| Количество электронных предварительных информаций (ЭПИ), переданных таможенным органам в отчетном периоде, в том числе с использованием приложения TIR-EPD | В единицах |
| Внедрение систем международной сертификации в менеджменте качества, экологического менеджмента, менеджмента | Описание сертификатов и их приложение к анкете |
| Количество дорожно-транспортных происшествий (ДТП) по вине водителей участника в отчетном периоде на 100 000 км пробега всех автотранспортных средств, используемых для осуществления международных перевозок грузов | В единицах на 100 000 км |
| Количество нарушений в отчетном периоде режимов труда и отдыха водителей, регламентированных ЕСТР, на 100 000 км пробега всех автотранспортных средств, используемых для осуществления международных перевозок грузов | В единицах |
| *Инвестиции, социальная и кадровая политика* | |
| Сумма денежных средств, направленных в отчетном периоде на обновление парка автотранспортных средств, осуществляющих международные перевозки грузов, в том числе в расчете на одно автотранспортное средство | В долларах США |
| Сумма денежных средств, направленных в отчетном периоде на выплаты социального характера в расчете на одного работающего | В долларах США |
| Количество работников, имеющих подтверждение повышения профессиональной квалификации, полученное за последние 5 лет, включая отчетный период, в том числе имеющих сертификаты Академии IRU | В людях с делением на руководителей/менеджеров/водителей;  В процентах от общего количества сотрудников с приложением копий сертификатов |
| Реализация социальных проектов/участие в социальных программах | Выбор ответа с кратким описанием проектов (при наличии) |

## Выводы

Было выявлено место и значение транспортировки в сбытовой деятельности производственных компаний. Анализ пласта научной и деловой литературы показал, что разнообразие методов выбора поставщиков достаточно велико, однако методов, которые бы описывали конкретно процесс выбора поставщиков транспортных услуг обнаружено было крайне мало. Кроме того, выявлена диспропорция в методологии для проведения предварительных и финальных этапов отбора. Наконец, исследование рынка транспортных услуг России, во – первых, подтвердило актуальность данной работы, во – вторых, дало понимание общих тенденций рынка, которые следует учитывать при формулировании рекомендаций.

# **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКОВ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ ДЛЯ ВНУТРЕННИХ ПЕРЕВОЗОК КОМПАНИИ «ЮНИЛЕВЕР РУС»**

## Методология разработки системы выбора поставщиков логистических услуг компании «Юнилевер Рус»

Результатом изучения теоретической базы проблемы выбора поставщиков транспортных услуг и особенностей деятельности компании «Юнилевер Рус» стал выбор метода балльно – рейтинговой оценки (БРО) для разработки инструментария принятия решения о списке компаний-финалистов на предварительном этапе отбора победителей ежегодно объявляемого тендера.

Выбор данного метода обусловлен несколькими факторами. Во – первых, избранный метод отличается простотой и удобством применения. Кроме того, он хорошо вписывается в уже существующий бизнес – процесс отбора поставщиков. Наконец, было доказано, что результаты выбора посредников, полученные применением разных методик – в частности наиболее распространённых, таких как МАИ, АВП и БРО, – практически совпадают (Лукинский, 2014).

Во – вторых, ситуацию, когда менеджеры принимают решение, основываясь на заполненных опросных листах, можно считать ситуацией принятия решения в условиях риска с достаточным объёмом релевантной информации. Метод БРО рекомендован рядом автором к использованию именно в таких ситуациях.

Для того чтобы воспользоваться методом БРО, необходимо было установить релевантные критерии и соответствующие им весовые коэффициенты. На основе анализа теоретических работ по теме, выявленных особенностей компании и уже существующего опросного листа мною были выдвинуты предложения по возможному набору критериев инструментария. Окончательное решение о составе критериев было вынесено сотрудниками компании в ходе полуформализованного интервью. Важно, что в принятии решения участвовали оба отдела – и отдел закупок, и транспортный отдел, что позволило добиться удовлетворенности новой критериальной системой обеих сторон.

Следующим этапом стало определение значимости этих критериев и их относительной важности для данного этапа отбора поставщиков.

Для получения экспертных оценок относительно критериев и весов, было проведено 4 полуформализованных интервью с 4 сотрудниками компании «Юнилевер Рус» из отдела по закупкам и транспортного отдела. Интервью проходило по заранее намеченному плану и с определенным списком вопросов. Благодаря частичной формалиции, полученные данные легче сопоставить между собой, в то же время некая степень свободы позволила сделать более приближенные к реалиям компании выводы.

Итогом проведенной работы стало создание инструмента в программе Excel, который позволяет определить список компаний-финалисты с помощью комбинации различных формул.

## Преобразование бланка опросника листа

В ходе интервью с менеджерами транспортного отдела и отдела закупок было выяснено, что, фактически, большая часть из 94 вопросов не используется при принятии решения о финалистах тендера.

В каждой из 8 групп есть лишь несколько определяющих критериев, от которых зависит, удовлетворяет ли данный кандидат запросы компании и проходит ли он на следующий этап отбора. Все остальные ответы на вопросы берутся в учет только при условии прохождения кандидата на следующий этап. Таким образом, являются просто лишними на этапе предварительного отбора и значительно затрудняющими обработку полученных данных.

Поэтому было принято реструктуризовать опросный бланк, сделав его меньшим в размерах, но более точным с точки зрения подбора вопросов. Кроме того, было предложено отказаться от подавляющего количества открытых вопросов.

Преобразование опросного листа также включило в себя введение обязательных и четко определенных единиц измерения для ответов на каждый вопрос с целью упрощения дальнейшего процесса оценки и применимости полученных данных для разработанного инструментария.

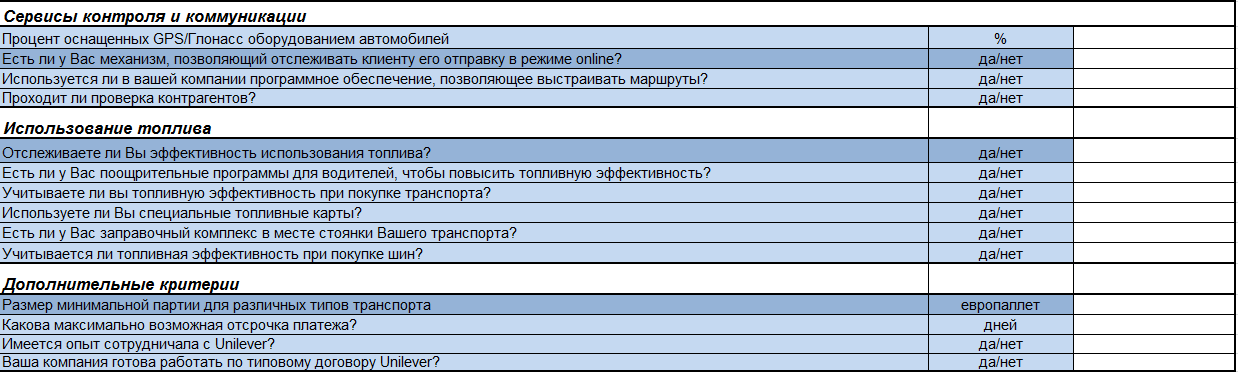
Вопросы, не имеющие значения для принятия решения, такие как вопросы об организации в целом, ее контактных лицах и информация о регистрации, были выделены в отдельную группу. Сами группы были уточнены, а вопросы в них упорядочены. Претерпевший изменения опросный лист четко разделен по тематике вопросов. Кроме того, были уточнены некоторые формулировки вопросов для получения более корректных ответов. Теперь лист содержит лишь закрытые вопросы и открытые вопросы, подразумевающие очень краткий ответ, причем ответ строго определен единицами измерения, указанными для обоюдного удобства и проверяющего, и заполняющего.

Некоторые из вопросов были удалены по причине дублирования содержащейся в них информации предыдущего этапа – проверки любого кандидата на экономическую безопасность сотрудничества с ним. Наличие такого рода вопросов было совершенно бесполезно с точки зрения принятия решения на данном этапе. К таким вопросам относились вопросы о воздействии деятельности поставщика на окружающую среду или о финансовом состоянии организации. Ряд вопросов был объединен в один с более понятной формулировкой.

Наконец, часть вопросов была перенесена на дальнейшие этапы отбора, поскольку на стадии заполнения опросного листа оценить ответы на эти вопросы крайне затруднительно. Ответы на такие вопросы чаще всего носят описательный характер и влекут за собой возникновение новых тем, которые удобнее всего обсудить в ходе полуформализованного интервью. К таким вопросам относятся следующие:

1. Какова миссия Вашей компании?
2. Какие цели/целевые показатели (KPIs) у Вашей компании?
3. В каких областях/секторах Ваша компания хотела бы увеличить долю бизнеса?
4. Какие виды аккредитаций/лицензий/пропусков есть у Вашей компаний?
5. Укажите предпочитаемые Вами марки транспорта (Mercedes, Scania, Камаз, и т.д.). В чем видите их преимущества?
6. Как Вы проводите обслуживание парка автомобилей?
7. Каким процедурам, относящимся к безопасности и качеству услуг, следуют водители перед отправкой в рейс?
8. Каким процедурам следуют водители при поломках и в форс-мажорных ситуациях в пути?
9. Как Вы отслеживаете эффективность и/или режим работы Ваших водителей?
10. Какие инновации Ваша компания внедрила, чтобы улучшить предоставляемый сервис и эффективность работы?
11. Как Ваша компания отслеживает время простоя транспорта?
12. Какими методами Вы сокращаете время простоя транспорта?
13. Какие меры Вы предпринимаете или собираетесь предпринять, чтобы увеличить эффективность использования топлива?
14. Какой на Ваш взгляд лучший метод повышения экономии топлива?
15. Какая практика закупки топлива в Вашей компании?
16. Кол-во топливных компаний, где вы приобретаете топливо со скидкой
17. Какие меры предосторожности вы принимаете в отношении кражи топлива?
18. Какие виды аккредитаций/лицензий/пропусков есть у Вашей компаний?
19. Следует ли Ваша компания каким-либо инициативам по устойчивому развитию (сокращение воздействия на окружающую среду)?
20. Имеется ли в Вашей компании стратегия управления рисками, чтобы управлять топливными расходами?

Новый вид опросного листа и (рис. 9) отличается совей визуализацией, понятностью и удобством с точки зрения заполнения и проверки. Рядом с каждым из 31 вопросов стоит четкая рекомендация к единицам измерения. Это позволит в дальнейшем без труда преобразовать вопросы опросного листа в количественные критерии, используемые в разработанном инструментарии для принятия решения о кандидатах-финалистах. Кроме того, наиболее значимые вопросы выделены цветом.

***Рис.9*** *Преобразованный опросный лист для предварительного отбора*

## Разработка инструментария для предварительного отбора поставщиков-финалистов транспортных услуг

После сбора информации из обновленных опросных листов, предлагается осуществлять предварительный отбор компаний-поставщиков с помощью разработанного инструментария в MS Excel на основе метода балльно – рейтинговой оценки, который позволяет оценить кандидатов по нескольким группам критериев, характеризующих их деятельность.

Для этого была создана система объективных (т.е. основанных на фактах) показателей с соответствующими весовыми коэффициентами, разделенных на группы. Они же послужили вопросами для нового опросного листа. Показатели разработаны на основе существующего ранее опросного листа, который заполняют все участники тендера, с учетом результатов интервью менеджеров компании.

Было выделено 6 групп показателей:

1. Опыт работы

Критерии этой группы направлены на выявление наличия у кандидата опыта работы с подобными проектами в прошлом. В силу специфики деятельности «Юнилевер Рус», упор делается на компании, функционирующие на рынке товаров повседневного спроса – FMCG (Fast Moving Consumer Goods).

1. Автопарк и перевозки

Специфичная для выбора поставщиков транспортных услуг категория и наиболее насыщенная с точки зрения количества критериев. Все они направлены на определение технической оснащенности кандидата и его физической способности выполнить заказ. Критерии этой подгруппы разработаны так, чтобы они выдавали максимально приближенную к реальности картину автопарка поставщика еще до приглашения его на переговоры.

1. Водители

После того как на этапе проверки всех кандидатов на предмет экономической безопасности была оценена общая кадровая и социальная политики, а также соблюдение прав человека сотрудников компании, имеет смысл изучение профессионализма водителей и выявление наличия определенных компетенций.

1. Контроль и коммуникация

Особенностью отношений заказчика и поставщика в сфере оказания транспортных услуг является взаимодействие на практически ежедневной основе, поэтому важно оценить используемые кандидатом сервисы на современность и совместимость с устоявшимися бизнес-процессами «Юнилевер Рус».

1. Использование топлива

Топливо – существенная составляющая стоимости перевозок, поэтому «Юнилевер Рус» важно убедиться, что кандидат подходит со всей ответственностью к выбору, закупке и использованию топлива.

1. Дополнительные критерии

По большей части эта группа состоит из критериев, относящихся к удобству взаимодействия с поставщиком.

Часть групп были перенесена в неизменном виде, другие же, такие как группа дополнительных критериев, были созданы заново. Группа «Информация о компании» была исключена, поскольку она дублировала информацию, полученную в ходе более раннего этапа проверки – проверки экономической безопасности, осуществляемой отделом безопасности. Критерии группы «Здоровье, безопасность и качество услуг» разнесены по другим группам, соответствующим их тематике. Список критериев внутри подгрупп претерпел изменения во всех случаях. Критерии, относящиеся к вопросам долгосрочного развития компании, а также принятых процедур и бизнес-процессов (см. Приложение 1) предлагается перенести на дальнейшие этапы отбора в силу специфики ответов на эти вопросы.

Благодаря экспертной оценке относительной важности групп и критериев в них, были определены весовые коэффициенты, представленные в таблице 12. Обязательным условием является равенство суммы всех весовых коэффициентов 1.

**Таблица 12.** Веса критериев предварительного отбора

| **Критерий** | **Вес** |
| --- | --- |
| ***Группа 1. Опыт работы, итого*** | 0,2 |
| Продолжительность осуществления перевозок по России | 0,05 |
| Опыт доставки в федеральные торговые сети | 0,05 |
| Процент от оборота, приходящегося на FMCG-компании | 0,04 |
| Кол-во активных региональных контактов с FMCG-компаниями | 0,03 |
| Общая продолжительность сотрудничества | 0,03 |
| ***Группа 2. Автопарк и перевозки, итого*** | 0,4 |
| Частота замены автомобилей | 0,02 |
| Средний пробег автомобилей | 0,06 |
| Процент холостого пробега | 0,03 |
| Средний возраст автопарка | 0,05 |
| Процент собственных траков | 0,05 |
| Какова частота плановых осмотров/обслуживаний транспортных средств? | 0,02 |
| Какой процент срывов подачи транспорта из-за поломок Вы имеете? | 0,04 |
| Какова частота замены шин? | 0,02 |
| Какова частота контроля давления в шинах? | 0,01 |
| Страхуете ли Вы груз на время перевозки? | 0,1 |
| ***Группа 3. Водители, итого*** | 0,05 |
| Частота проведения тренингов для водителей | 0,02 |
| Есть ли в Вашей компании проверки водителей для обеспечения безопасности перед отправкой в рейс? | 0,03 |
| ***Группа 4. Сервисы контроля и коммуникации, итого*** | 0,2 |
| Процент оснащенных GPS/Глонасс оборудованием автомобилей | 0,25 |
| Есть ли у Вас механизм, позволяющий отслеживать клиенту его отправку в режиме online? | 0,1 |
| Используется ли в вашей компании программное обеспечение, позволяющее выстраивать маршруты? | 0,25 |
| Проходит ли проверка контрагентов? | 0,05 |
| ***Группа 5. Использование топлива, итого*** | 0,1 |
| Отслеживаете ли Вы эффективность использования топлива? | 0,03 |
| Есть ли у Вас поощрительные программы для водителей, чтобы повысить топливную эффективность? | 0,02 |
| Учитываете ли вы топливную эффективность при покупке транспорта? | 0,01 |
| Используете ли Вы специальные топливные карты? | 0,01 |
| Есть ли у Вас заправочный комплекс в месте стоянки Вашего транспорта? | 0,02 |
| Учитывается ли топливная эффективность при покупке шин? | 0,01 |
| ***Группа 6. Дополнительные информация, итого*** | 0,05 |
| Размер минимальной партии для различных типов транспорта | 0,01 |
| Какова максимально возможная отсрочка платежа? | 0,01 |
| Имеется опыт сотрудничала с Unilever? | 0,02 |
| Ваша компания готова работать по типовому договору Unilever? | 0,01 |

*Источник: составлено автором*

Следующим шагом стало создание шкал измерения критериев. Важно отметить, что все критерии являются объективными показателями, основанными на фактах, поэтому шкала сформирована с четко указанными границами для получения того или иного балла по соответствующему критерию. Границы устанавливались на основе изучения отрасли транспортных услуг и накопленного опыта работы менеджеров транспортного отдела «Юнилевер Рус».

Балльная оценка по всем критериям колеблется в пределах от 1 до 10 баллов, где 10 – наивысший результат. В предложенной системе предварительного отбора используется два вида критериев – релейные и количественные.

Наличие множества релейных критериев в разработанной системе обусловлено, во – первых, спецификой этапа предварительного отбора (он должен быть рационален с точки зрения затрачиваемых усилий и времени) и имеющимися источниками информации (вопросы опросного листа подразумевают краткие ответы), а во – вторых, тем, что многие из вопросов исходного опросного листа, требующие от кандидата развернутого ответа по какому – либо свойству, были упрощены и сведены к выяснению наличия/отсутствия этого свойства, важного для «Юнилевер Рус»

Для всех критериев, ответом на которые будет выбор между «да» и «нет», альтернатива «да» будет означать присвоение кандидату 10 баллов; «нет» соответственно 0 баллов. Что касается количественных критериев, то там присвоение баллов специфично по каждому критерию (таблица 13).

**Таблица 13.** Критерии предварительного отбора

| **Критерий** | **Единицы измерения** | **Шкала** | **Комментарий** |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Группа 1. Опыт работы*** | | | |
| Продолжительность осуществления перевозок по России | Года | 10 лет и более – 10 б.  5-9 лет – 8 б.  3-4 года – 4 б.  1-2 года – 2 б.  0 лет – 0 б. | Оценка кандидата по данному критерию позволяет определить степень его опытности |
| Опыт доставки в федеральные торговые сети | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Клиенты «Юнилевер Рус» - крупные розничные сети, работа с которыми обладает своими особенностями. Прежде всего интересует наличие у кандидата опыта доставки в такие федеральные сети, как «Магнит», X5 Retail Group, «Лента», Auchan, Дикси, Metro, означают обладание нужными компетенциями и является существенным плюсом кандидату. |
| Процент от оборота, приходящегося на FMCG – компании | Проценты | 80% и выше – 10 б.  50-79% - 8 б.  30-49% - 6 б.  10 – 29% - 4 б.  Менее 10% - 2 б.  0% - 0 б. | К FMCG-компаниям относятся не только многопрофильные компании типа «Юнилевер Рус», Procter&Gamble, Nestle или Louis Vuitton Moet Hennessy SA, но и табачные, косметические и алкогольные предприятия. Все они требуют от поставщика отраслевых решений, направленных на качественное распределение товаров по регионам. |
| Кол – во активных региональных контактов с FMCG – компаниями | Штуки | 5 и более - 10 б.  3-4 – 8 б.  1-2 – 4 б.  0 – 0 б. |
| Общая продолжительность сотрудничества | Года | 10 лет и более – 10 б.  5-9 лет – 8 б.  3-4 года – 4 б.  1-2 года – 2 б.  0 лет – 0 б. |
| ***Группа 2. Автопарк и перевозки*** | | | |
| Частота замены автомобилей | Раз в .. лет | 3-4 года – 10 б.  5-6 лет – 8 б.  7-8 лет – 4 б.  8 лет и больше – 2 б. | Чаще всего списание/продажа автомобиля происходит по достижению определенного пробега |
| Средний пробег автомобилей | Километры | 500 тыс. км и менее – 10 б.;   * 501-800 тыс. км -8 б.; * 801 тыс. км – 1 млн – 4 б. * Более 1 млн км – 2 б. | Транспортные средства с пробегом до полумиллиона километров, как правило, обладают большим запасом прочности и работоспособности. Пробег до 800 тысяч километров считается нормальным. Поставщик же, у которого средний пробег миллион и выше, навряд ли сможет выполнять без сбоев свои обязательства. |
| Процент холостого пробега | Проценты | 7% и менее – 10 б.  8-10% - 8 б.  11-14% - 6 б.  15-17% - 4 б.  18-20% - 2 б.  20% и более – 0 б. | Холостым считается пробег, когда автомобиль передвигался без груза между пунктами разгрузки и погрузки, то есть впустую. Процент холостого пробега (непроизводительного) рассчитывается путем деления километража холостого пробега на общий пробег автомобиля. Данный показатель иллюстрирует, насколько поставщик эффективно использует свои ресурсы. Его величина зависит от таких факторов, как размещение пунктов погрузки/разгрузки, характера грузопотоков и организации службы диспетчеров. В идеале поставщик добивается сокращения холостых пробегов за счет попутных перевозок грузов. |
| Средний возраст автопарка | Года | 3 года и менее – 10 б.  3-5 лет – 8 б.  6-9 лет – 6 б.  10-12 лет – 4 б.  15 лет и более – 2 б. | По среднему возрасту автопарка можно судить о рабочем состоянии автомобилей и ответственном подходе поставщика к содержанию своих активов |
| Процент собственных траков | Проценты | 80% и более – 10 б.  50-79% - 6 б.  20-49% - 4 б.  0-19% - 2 б. | Обеспеченность поставщика собственными автомобилями разного тоннажа для грузоперевозок облегчает развитие компании и позволяет крупные заказы без перебоев. |
| Частота плановых осмотров/обслуживаний транспортных средств | Раз в … лет | 0,5 года – 10 б.  1 год – 8 б.  2 года – 6 б.  Реже 2 лет – 0 б. | Цель технических осмотров – проверка безопасности эксплуатации транспортного средства. Частота проведения технического осмотра зависит от возраста, категории и целей эксплуатации авто. Чем старше транспортное средство, тем чаще должны проводиться осмотры.  Чаще всего в автомобиле проверяют установки двигателей внутреннего сгорания и концентраций вредных веществ в выхлопе, тормозную систему, рулевое управление, рабочее состояние средств освещения, дворников, стеклоомывателей, колес и протекторов на шинах. |
| Процент срывов подачи транспорта из-за поломок | Проценты | 0-5% - 10 б.  6-10% - 5 б.  Более 10% - 0 б. |  |
| Частота замены шин | Раз в … лет | 1 год и меньше – 10 б.  2-3 года – 6 б.  4 и более лет – 2 | Шины подлежат замене из-за наличия повреждений и дефектов, истечения срока эксплуатации и изменение высоты и  рисунка протектора.  Считается, что для грузовых автомобилей шины стоит менять после достижения пробега от 65 до 70 тысяч км. |
| Частота контроля давления в шинах | Раз в … недель | 2 недели и меньше – 10 б.  4 недели – 6.  8 недель – 4 б.  9 недель и больше – 2 б. | Для обеспечения безопасности необходимо проверять [давление воздуха в шинах](http://shop.tyreplus.ru/blog/davlenie-v-shinah) транспортного средства на постоянной основе. Только при нормативном уровне давления в шинах (2,0 бара) автомобиль способен выдерживать серьезную нагрузку. |
| Страхуете ли Вы груз на время перевозки? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Важно различать страхование груза и добровольное страхование гражданской **ответственности перевозчика** (CMR – страхование): последнее является лишь механизмом компенсации ущерба грузовладельцу, нанесенного **по вине самого перевозчика**, во всех остальных случаях компенсация не предусмотрена. |
| ***Группа 3. Водители*** | | | |
| Частота проведения тренингов для водителей | Раз в … лет | 1 год и чаще – 10 б.  2-3года – 6 б.  4-5 лет – 2 б.  Никогда – 0 б. | Постоянное развитие и повышение квалификации персонала – залог успеха компании-перевозчика. Важно на постоянной основе проводить тренинги по безопасности, по качеству услуг, поведению в форс – мажорных ситуациях и т.д |
| Есть ли в Вашей компании проверки водителей для обеспечения безопасности перед отправкой в рейс? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | В идеале водители компании-кандидата должны обследоваться перед каждой перевозкой. |
| ***Группа 4. Сервисы контроля и коммуникации*** | | | |
| Процент оснащенных GPS/Глонасс оборудованием автомобилей | Проценты | 95-100% - 10б.  50-94% - 6 б.  21-49% - 2 б.  0-20% - 0 б. | Системы ГЛОНАСС/GPS – мониторинга устанавливаются для отслеживания отправлений транспортных средств. Наличие  GPS – навигации и постоянного взаимодействия водителей и диспетчера способствуют качественному выполнению заказа, а также снимки систем могут пригодиться при разрешении спорных вопросов в случае сбоев поставок. |
| Есть ли у Вас механизм, позволяющий отслеживать клиенту его отправку в режиме online? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Возможность следить на местоположением груза позволяет клиенту лучше планировать свою деятельность и застраховываться от непредвиденных сбоев. |
| Используется ли в вашей компании программное обеспечение, позволяющее выстраивать маршруты? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | От решения транспортной задачи поставщиком зависят денежные и временные затраты, поэтому важно, чтобы кандидат инвестировал средства в покупку специальных программ. |
| Проходит ли проверка контрагентов? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | В ситуациях, когда мощностей собственного автопарка не хватает, поставщик может прибегнуть к услугам третьей стороны, за качество услуг которой несет ответственность именно поставщик. |
| ***Группа 5. Использование топлива*** | | | |
| Отслеживаете ли Вы эффективность использования топлива? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Использование топлива кандидатом интересует «Юнилевер Рус» как минимум по двум причинам. Во-первых, затраты на покупку топлива поставщиком напрямую влияют на стоимость его услуг для заказчика. Во-вторых, в Плане устойчивого развития и повышения качества жизни (см.гл.2) указана цель по снижению воздействия на окружающую среду через партнёров компании в том числе. |
| Есть ли у Вас поощрительные программы для водителей, чтобы повысить топливную эффективность? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. |
| Используете ли Вы специальные топливные карты? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Топливная карта представляет собой пластиковую карту, которая используется для автоматизации оплаты заправок, тем самым делая процесс удобнее. Еще одним преимуществом топливных карт является то, что организация может установить лимит по суточным заправкам, таким образом не позволяя водителю израсходовать [топлива](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE) больше, чем этого нужно за одну поездку. |
| Есть ли у Вас заправочный комплекс в месте стоянки Вашего транспорта? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Наличие собственного заправочного комплекса позволяет поставщику транспортных услуг обеспечивать регулярные поставки топлива, сохранить качество и сэкономить ресурсы. |
| Учитываете ли вы топливную эффективность при покупке транспорта? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Основной характеристикой топливной эффективности является показатель удельного расхода топлива — отношения расхода [топлива](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE) на единицу расстояния/ времени к [мощности](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%89%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C)/[тяге](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%8F%D0%B3%D0%B0) транспортного средства. |
| Учитывается ли топливная эффективность при покупке шин? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. |
| ***Группа 6. Дополнительная информация*** | | | |
| Размер минимальной партии | Европаллеты | 1 еврпалл. – 10 б.  2-3 европалл. – 6 б.  4 и более – 2 б. | Размер минимального заказа во многом определяет степень удобства использования услуг поставщика и его мобильности в целом. |
| Какова максимально возможная отсрочка платежа? | Недели | 4 недели и более – 10 б.  2-3 недели – 8 б.   * 1. недели – 6 б.   1 неделя и меньше – 2 б.  0 недель – 0 б. | Увеличение отсрочки платежа снимает часть рисков с заказчика. |
| Имеется опыт сотрудничала с Unilever? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Положительный опыт сотрудничества в прошлом является большим плюсом кандидату, ведь это служит предпосылкой к тому, что поставщик уже знаком со спецификой деятельности Unilever |
| Ваша компания готова работать по типовому договору Unilever? | Да/нет | Да – 10 б.  Нет – 0 б. | Данный вопрос принимается во внимание уже на этапе предварительного отбора, поскольку в «Юнилевер Рус», как и во всем Unilever, существует строгие правила и процессы по оформлению документаци. |

*Источник: составлено автором*

Наконец, после того как критерии, их веса и способы оценки были определены, была разработана специальная таблица, общий вид которой представлен на рисунке 7. При её разработке автор прибегал к функциям программы Excel «Если», позволяющим соотносить внесенное менеджером значение с соответсвующим баллом по разработанной шкале.





***Рис.7*** *Инструментарий проведения предварительного отбора*

С помощью формул внесенные значения преобразуются в баллы согласно разработанной шкале. Затем полученные баллы по каждому критерию умножаются на весовой коэффициент в соответствии с табл. 13 и в конце полученные значения суммируются. При умножении и суммировании округление значений не производится.

После вычисления суммарных баллов по формуле:

, (3)

где ­– итоговая балльная оценка *j*-й альтернативы; – баллы для *i*-го критерия и *j*-й альтернативы составляется отдельная итоговая таблица результатов (рис. 8), в левой части которой приводится перечень поставщиков-финалистов, рекомендованных к прохождению на следующие этапы отбора, а в правой — полученный соответствующим кандидатом суммарный балл. Поставщики сортируются по показателю суммарных баллов в порядке уменьшения.

Лучшими в рейтинге признаются первые три компании, набравшие наибольшее количество баллов, однако это не гарантирует им победу, поскольку решение выносится только после проведения переговоров со всеми поставщиками – финалистами.



***Рис. 8*** *Итоговая таблица результатов*

## Апробация предложенных рекомендаций

Сотрудникам отдела закупок и транспортного отдела было предложено провести апробацию разработанного инструментария по данным, полученным из опросных листов участников тендера на осуществление внутренних перевозок пищевой продукции компании «Юнилевер Рус» в центральном регионе на 2017 год. Оценку эффективности совместного использования новой формы опросного листа и разработанного инструментария планируется провести в начале следующего отчетного года, когда и будет объявлен новый тендер.

Всего в прошлогоднем тендере участвовал 21 поставщик транспортных услуг, полный список которых представлен в приложении 2. Результатом проведения предварительного отбора по новому инструментарию стал выбор 6 финалистов. Причем 5 из 6 кандидатур совпали с выбранными ранее (83,3 %) при сокращении временных затрат на 3 рабочих дня (с 5 до 2 рабочих дней). По словам сотрудников отдела закупок и транспортного отдела, применение инструментария позволило существенно облегчить процесс обработки опросных листов в целом. Менеджеры также отмечают, что, поскольку апробация осуществлялась на основе старой формы опросных листов, содержащей в себе вопросы старого типа, информацию для ввода значений в новый инструмент приходилось искать, что удлинило процесс до 2 дней. Однако с применением новой формы такой проблемы возникнуть не должно, учитывая её сокращение, улучшение визуализации и трансформации вопросов.

## Выводы

Результатом внедрения нового инструментария в бизнес – процесс выбора поставщиков транспортных услуг на этапе предварительного отбора стало решение 4 проблем:

1. Временные затраты на обработку ответов опросных листов сократились с 5-6 рабочих дней (при количестве участников, равном 40) до 1-2.
2. Ответы опросных листов вводятся одним сотрудником отдела закупок, соответственно, необходимость присутствия всех менеджеров отдела закупок для принятия решения о выборе финалистов отпала. Однако стоит отметить, что конечные результаты по-прежнему обсуждаются менеджерами, но этот процесс менее формализован и затратный по времени.
3. У менеджеров транспортного отдела появилась возможность проследить процесс прохождения предварительного отбора с помощью файла в MS Excel, который направляется им в качестве подтверждения принятого решения о составе финалистов.
4. Сократилась степень субъективизма принимаемого решения за счет отказа от анализа ответов на вопросы описательного характера в пользу оценки количественных и релейных критериев по заранее согласованной обоими отделами шкале.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С развитием конкуренции на рынках логистика для крупных компаний превращается в, по-настоящему, жизненно важный фактор, способный существенно повлиять на уровень их конкурентоспособности. Соответственно, усиление роли поставщиков логистических услуг – и транспортных услуг, прежде всего – требует от менеджмента более ответственного подхода к их выбору. Именно поэтому оценку и выбор поставщиков можно расценивать как одну из ключевых областей деятельности компании.

Анализ методов выбора поставщиков товаров и услуг позволил сделать вывод о том, что на данный момент не существует метода, который можно было бы назвать универсальным. Общим недостатком рассмотренных методов считается их субъективизм, степень которого можно снизить за счет применения достаточно громоздких методов, однако в таком случае процесс принятия решения существенно затрудняется, что далеко не всегда приветствуется на практике. Поэтому перед современными компаниями стоит задача нахождения баланса между затрачиваемыми ресурсами на процесс выбора поставщиков и степенью субъективности, с которой они готовы мериться.

Пример компании «Юнилевер Рус» показал, что в состоящем из нескольких этапов процессе выбора поставщиков – что является распространенной практикой среди крупных компанией – отсутствие четко обозначенной методологии хотя бы на одном из этапов может приводить к возникновению проблем в системе в целом. Введение определенной степени формализации на всех этапах позволяет сократить степень субъективизма принятия решения и сделать его более качественным, что особенно актуально для высоко конкурентного рынка быстро оборачивающихся товаров. Созданный на основе метода балльно-рейтинговой системы и принятой в компании критериальной системы инструментарий способствует преобразованию предварительного этапа отбора в более простой и упорядоченный процесс, что позволило сотрудникам компании освободить ресурсы для финального этапа процесса принятия решении о поставщиках-победителях, являющимся, несомненно, приоритетным.

Ключевым выводом данной работы как консалтингового проекта стало предложение рекомендаций для компании «Юнилевер Рус», а именно преобразование опросных листов и внедрение инструментария для проведения предварительного отбора поставщиков транспортных услуг. Вынесенные рекомендации полностью соответствуют долгосрочной стратегии развития компании и пожеланиям сотрудников компании.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская; Таганрог: Изд - во «ТТИ ЮФУ», 2010. 116 с.
2. Аникин Б. А. и др. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. – 2014.
3. Беликова О. Надежда массового спроса // Коммерсантъ – деньги ― 2009 ― № 13. ― с. 35
4. Белов А., Криштонова М. А. Транспортно-экспедиторские услуги и логистический аутсорсинг //Управление компанией. – 2007. – №. 6. – С. 21-25.
5. Бродецкий Г. Л., Терентьев П. А. Применение метода аналитической иерархии для оптимизации места расположения регионального распределительного центра //Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – №. 1. – С. 26-34.
6. ГАЙ В. А., МАЛАХОВ Д. В. ВЫБОР МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ КОНТЕЙНЕРНОГО ТЕРМИНАЛА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОМ ТРАНСПОРТНОМ УЗЛЕ МЕТОДОМ АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ //ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК. – 2011. – №. 42. – С. 55-59.
7. Гарнов А.П., Хлевная Е.А. Экономика предприятия: современное бизнес - планирование: учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2011.
8. Домнина С. В. Транспортно-экспедиционная деятельность в России и проблемы регулирования //Логистика и управление цепями поставок. – 2016. – №. 4. – С. 58-66.
9. Евдокимова Е.Н. Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития. [Электронный ресурс] // URL: http://www.uecs.ru/marketing/item/413 - 2011 - 04 - 25 - 10 - 13 - 15 (дата обращения 05.12.2015)
10. Каткова Е. В., Лукинский В. В. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ВЫБОРА НАИЛУЧШЕЙ ИЗ ВОЗМОЖНЫХ АЛЬТЕРНАТИВ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ //Редакционная коллегия: доктор экономических наук, профессор ВН Клочков (отв. редактор); доктор экономических наук, профессор ВН Трегубов; доктор экономических наук, профессор НВ Астафьева; доктор экономических наук, профессор АН Плотников. – 2013. – С. 83.

Кирюков С.И., Кротов К.В. Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход // Вестник С. - Петерб. ун - та. Серия Менеджмент.2007. Выпуск 4.

1. Кирюков, С. И. Управление маркетинговыми каналами: учебник / С. И. Кирюков; Высшая школа менеджмента СПБГУ. ― СПб.: Изд - во «Высшая школа менеджмента», 2010. ―368 с.
2. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. И науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА - М, 2005
3. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. Спб.: Питер, 2004
4. Левиков Г. А. О транспортной логистике //вестниктранспорта. – 2012. – №. 4. – С. 5-9.
5. Лукинский В. В., Каткова Е. В. Analysis of methods for choice of logistics intermediaries //Логистика и управление цепями поставок. – 2014. – №. 2 (61). – С. 49-56.
6. Лукинский В. С., Лукинский В. В. Модели и методы теории логистики //учеб. пособие/под ред. ВС Лукинского.–2-е изд.–СПб.: Питер, 2008.–448 с. – 2007.
7. Мадера А. Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте: руководство для будущих топ-менеджеров //М.: ЛКИ. – 2010.
8. Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон. Управление снабжением и запасами. Логистика/Пер. с англ. ― СПб.: ООО «Виктория плюс», 2002. ―768 с.
9. Матэ Э., Тиксье Д. Логистика. Спб.: Нева, 2003
10. Миротин Л. Б. Транспортная логистика. – 2002.
11. Наумов В.Н. Развитие методов и моделей управления стратегиями в вертикально - интегрированных маркетинговых системах. СПб.: Изд - во СПбГУЭФ, 2008
12. Новиков О.А., Уваров С. А. Коммерческая логистика. СПб.: Изд - во СПбУЭФ, 1995

Официальный сайт компании Юнилевер [Электронный ресурс] // Unilever Russia — Режим доступа: https://www.unilever.ru (дата обращения 04.12.2016)

Плещенко, В.И. Применение продуктового подхода к организации отбора поставщиков в рамках процесса закупок // Маркетинг в России и за рубежом ― 2012. ― № 5 ― С. 114 – 122

Плужников К. И. Транспортное экспедирование. Учебник. – 1999.

1. Рудая И.Л., Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента. - Инфра-М, 2007.
2. Саати Т. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. Методы анализа иерархий. – 1993.
3. Сергеев В. И. и др. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов. – ИНФРА-М, 2006.
4. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике //М.: Филинъ. – 1997.

Степанов В.И. Логистика: учебник. – М.: ТК «Велби»: Изд - во «Проспект», 2006

Хемди А. Таха Введение в исследование операций—7-е изд //М.:«Вильямс. – 2007. – С. 95-141.

1. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. М.:Юнити - Дана, 2003
2. Широкова А. В. Особенности современного аутсорсинга в логистике //Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2014. – №. 3-1.
3. Шульте, А. Финансы в управлении цепями поставок / Аксель Шульте // Российский журнал менеджмента. ― 2012. ― Т. 10, № 1. ― С. 161–165.
4. Шехтер Д., Сандер Г. Исскуство управления цепочками поставок. М.: Претекст, 2008
5. Щербаков В. В. Основы логистики: учебник для вузов. – Издательский дом" Питер", 2008.
6. Bowersox D. J., Closs D. J., Helferich O. K. Logistical management. – New York, NY : McGraw-Hill, 1996. – Т. 6.
7. Coyle J.J., Bardi E. J., Langley C. J. The Management of Business Logistics. St.Paul: West Publishing, 1992
8. Juttner U., Cristopher M., Baker S. Demand chain management - integrating and supply chain management. 2007. Vol.36
9. Langley C. J. Jr., Coyle J.J., Gibson B.J Managing Supply Chains: a logistics approach. 8th ed. South - Western Cengage Learning: Canada
10. Ravindran, A. R. Supply Chain Engineering : models and applications / A. R. Ravindran, U.S. ― 3th ed. ― Boston etc. : Pearson, 2013. ― 485 p.
11. Amiri, A. (2006). Designing a Distribution Network in a Supply Chain System: Formulation and Efficient Solution Procedure // European Journal of Operational Research, 171(2), 567-576.
12. Anderson J.C., Narus J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership // Journal of Marketing, 54(1), 42-58.
13. Beamon, B. (1998). Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods // International Journal of Production Economics, 55(3), 281-294.
14. Vidal, C.J., Goetschalckx, M. (1997). Strategic Production-Distribution Models: A Critical Review with Emphasis on Global Supply Chain Models // European Journal of Operational Research, 98 (1), 1-18
15. Zylstra, K.D. (2008) Lean Distribution: Applying Lean Manufacturing to Distribution, Logistics and Supply Chain (Books 24x7)
16. Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2014). The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain (Books 24x7)
17. Harland, C.M. (1996) Supply Chain Management, Purchasing and Supply Management, Logistics, Vertical Integration, Materials Management and Supply Chain Dynamics. In: Slack, N (ed.) Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management. UK: Blackwell

# ПРИЛОЖЕНИЯ

# Приложение 1. Компании-участницы тендера на внутренние перевозки пищевой продукции в центральном регионе компании «Юнилевер Рус» на 2017 год

1. «М.К. Асептика»;
2. «ТЭК Лидер Транс»;
3. «Веста»;
4. «Гардарика-Екатеринбург»;
5. «Би Лоджистик»;
6. «Арнест»;
7. «Велес»;
8. «ФМ Лоджистик»;
9. «Авто Лидер»;
10. «Лорри»;
11. «СТУ Логистикс»;
12. «КотАвтотранс»;
13. «Старт Терминал Уни Логистик»;
14. «СКЛП»;
15. «Гиртека Логистикс»;
16. «МГ-Транс»;
17. «Агротранс»;
18. «Олдитранс»;
19. «Рефттранс»;
20. «Транс бизнес»;
21. «Мегатранс».

1. https://www.unilever.ru/Images/2016-q-2\_tcm1315-497689\_ru.pdf [↑](#footnote-ref-1)
2. https://www.unilever.ru/news/press-releases/2015/northern-lights-is-celebrating-155-years-of-work-in-russia.html [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.unilever.ru/Images/9inforesponsiblepartner_tcm1315-485016_ru.pdf> [↑](#footnote-ref-3)