

## Описание уровней зрелости входящей логистики и компетенций

Таблица 1. Описание уровней зрелости входящей логистики и компетенций

Уровень \ Область	Определение области	Начальный	Повторимый	Определённый	Внутренняя интеграция	Внешняя интеграция	Интеграция цепи создания ценности
<b>Характеристики</b>	-	Результат процесса является плохо предсказуемым. Цели, если они определены, часто не выполняются. Высокие затраты в цепи поставок. Низкая удовлетворённость клиента. Низкий уровень функционального взаимодействия.	Результат процесса достигается за счёт наработанных неформализованных подходов. Цели, если они определены, часто не выполняются. Высокая стоимость в цепи поставок. Низкая удовлетворённость клиента. Низкий уровень функционального взаимодействия.	Результат процесса более стабилен. Цели определены, но всё ещё чаще не выполняются, чем выполняются. «Разгребание конюшен» внутри функции требует существенных усилий из-за границ подразделений и конкурирующих целей подразделений. Затраты в цепи поставок остаются высокими. Удовлетворённость клиента повысилась, но всё ещё остаётся низкой.	Результат процесса становится более стабильным, цели чаще выполняются. Действуют проекты по изменениям, нацеленные на устранение коренных причин проблем и улучшение результатов. Затраты в цепи поставок начинают снижаться, мотивация людей строится на сохранении репутации вместо разочарования. Клиенты вовлекаются в процесс улучшений, удовлетворённость клиентов значительно улучшается.	Формируются передовые практики управления цепями поставок, такие как совместное прогнозирование и планирование с клиентами и поставщиками. Результат процесса становится очень стабильным, цели устойчиво достигаются. Цели по улучшению процесса ставятся командами и уверенно достигаются. Затраты в цепи поставок существенно снижаются, удовлетворённость клиентов повышаются, репутация становится конкурентным преимуществом.	Результативность и надёжность расширенной системы измеряется, и инвестиции в улучшение системы разделяются между участниками, также как и возврат от этих инвестиций.
<b>Общее описание уровней</b>	-	Процессы не структурированы и не определены (в формальных документах). Показатели процессов отсутствуют, должности и организационные структуры сложились исторически, горизонтальные связи между подразделениями отсутствуют. Результат достигается только за счёт героических усилий отдельных сотрудников и применения обходных путей.	Процессы не формализованы, но вертикальная коммуникация внутри функции более-менее отлажена, есть проблемы с горизонтальной коммуникацией. Результат достигается за счёт того, что есть отдельные наработки (последовательность действий), не зафиксированные в документах.	Основные процессы определены и документированы. Изменения этих процессов проходят формальную процедуру. Роли и организационные структуры используют процессный подход, но, в основном, остаются исторически сложившимися. Только представители функций регулярно проводят встречи по координации.	«Прорывной» уровень. Менеджеры применяют процессное управление в рамках реализации стратегии. Большинство ролей выделено в рамках процессов, основная часть организационных структур перестроена под процессное управление. Осуществляется взаимодействие между функциями в компании с помощью создания команд, которые разделяют общие цели и показатели процессов.	Компания, её контрагенты взаимодействуют на уровне единых процессов. Организационные структуры и роли основаны целиком на процессном подходе. Исторически сложившиеся функции исчезают. Показатели и управленческие системы основаны на процессах и глубоко встроены в компанию. Формируются передовые практики процессного управления.	Конкурируют сети поставок, состоящие из множества фирм. Взаимодействие между юридическими лицами отлажено до такой степени, что возможно передавать ответственность между компаниями без пересмотра юридической ответственности. Доверие и взаимозависимость «склеивают» сети поставок из компаний. Укоренилась горизонтальная, ориентированная на клиента культура продуктивного взаимодействия.
<b>Логистическая стратегия и управление</b>	Стратегия или приоритеты логистики, политика, организационная структура, конфигурация логистической сети, Определение критериев эффективности процесса и эффективности движения материальных запасов	Логистическая стратегия отсутствует, используется исторически сложившаяся организация, критерии эффективности процессов	Логистическая стратегия отсутствует, сохраняются исторически сложившиеся приоритеты и организационная структура, есть неформализованные критерии эффективности процессов	Одна из <b>базовых логистических стратегий</b> (или их комбинация) используется на горизонте 1 года и более. Организационная структура и конфигурация логистической сети разработаны целенаправленно для реализации логистической стратегии. Выделены полномочия по межфункциональной координации логистики.	Принятая логистическая стратегия на 3 года и более согласована со стратегией компании и каскадирована в виде показателей по формализованным процессам и связана с вознаграждением сотрудников. Выделены проектные команды для реализации стратегических инициатив. Есть проектный офис для координации программы проектов в логистике.	Реализация передовых практик (аутсорсинг, совместное планирование спроса и др.) интегрирована в стратегию цепи поставок (вместо стратегии логистики). В проектные команды по реализации стратегических инициатив входят представители контрагентов. Реализуются инициативы по построению сквозных бизнес-процессов, начиная с разработки продукта, с поставщиками и по улучшениям в этих процессах.	В стратегии формализовано управление цепью создания ценности для конечного потребителя. Вместо логистической стратегии и стратегии цепи поставок используется стратегия развития цепи создания ценности. Оптимизация цепи создания ценности: осознание первостепенной важности ориентации на требования конечного (во всей цепи создания ценности) покупателя.

Уровень\ Область	Определение области	Начальный	Повторимый	Определённый	Внутренняя интеграция	Внешняя интеграция	Интеграция цепи создания ценности
<b>Управление материальными запасами</b>	Определение оптимального уровня материальных запасов, разработка инструментов по его достижению и поддержанию Определение единой методологии и принципов управления запасами Определение принципов экономически рациональной ликвидации НВИ/НЛИ в ограниченные сроки	Управление уровнем материальных запасов реализуется «по инцидентам» - если складские мощности не позволяют вместить больше. Уровень НВИ/НЛИ не контролируется. Информация об уровне запасов приходит с большой задержкой (недели/месяцы)	Используются отдельные правила по управлению уровнем материальных запасов, но единой системы нет. Информация об уровне материальных запасов поступает с запозданием и фрагментирована по местам учёта запасов/подразделениям. Уровень НВИ/НЛИ не контролируется постоянно, но предпринимаются периодические попытки по его снижению.	Используется система управления уровнем запасов, но ей охвачены не все места учёта запасов/подразделения из-за границ между подразделениями. Есть программа сокращения НВИ/НЛИ, но ей также охвачены не все подразделения. Информация об уровне запасов приходит с запозданием.	Система управления запасами в компании охватывает все места учёта запасов и интегрирована в сквозные бизнес-процессы. Менеджеры по управлению запасами обладают необходимой информацией и полномочиями для поддержания уровня запасов на уровне, близком оптимальному, их KPI связаны с достижением оптимального уровня запаса. Реализуются комплексные программы по ликвидации НВИ/ЛВИ в компании и устранению причин их появления.	Система управления запасами охватывает цепь поставок компании. Проблема с НВИ/НЛИ в целом решена, и их уровень не превышает установленных показателей.	Система управления запасами в цепи поставок переработана исходя из достижения максимальной ценности для конечного потребителя. Существуют формализованные соглашения с контрагентами в цепи поставок о перераспределении выгод при оптимизации запасов. Инвестиции в подобные проекты осуществляются совместно.
<b>Управление движением материальных запасов</b>	Организация информационной прозрачности процесса движения запасов Определение показателей процесса, направленных на повышение эффективности использования материальных запасов	Направленная деятельность по оптимизации движения МЗ отсутствует, информация, в основном, на бумажных носителях, поступает с задержкой. Нет единых стандартов документооборота по учёту и управлению движением МЗ. Значительная часть времени тратится на обработку исключений – задержки и т.п.	Управление движением МЗ осуществляется исходя из неформальных приоритетов. Информация о движении материальных запасов есть в отдельных базах, часто на бумаге. На обработку исключений по-прежнему тратится существенная часть времени.	Есть стандарты работы и информационная система по управлению движением МЗ, но она охватывает не все подразделения. По части подразделений система работает в режиме учёта факта с задержкой.	Система управления движением МЗ охватывает все подразделения компании, информация по товарам в пути - как по внутренним перемещениям, так и по поступлениям от поставщика – доступна в режиме, близком к режиму реального времени. Система позволяет принимать оперативные решения, например, перенаправлять материальные потоки и рассчитывать целевые KPI.	Система управления движением охватывает цепь поставок компании, за счёт интерфейсов к системам контрагентов информация о движении запасов оперативно обновляется, KPI считаются по цепи поставок в целом. Решения по оптимизации (на оперативном уровне и на уровне проектов по изменениям) принимаются исходя из улучшения КПЭ по всей цепи поставок.	Система управления движением в цепи поставок переработана исходя из достижения максимальной ценности для конечного потребителя. Существуют формализованные соглашения с контрагентами в цепи поставок о перераспределении выгод при оптимизации движения МЗ. Инвестиции в подобные проекты осуществляются совместно.
<b>Управление складским хозяйством</b>	Разработка стратегии управления складским комплексом, логистическое проектирование складов, планирование складской логистики, грузопереработка, мониторинг и контроль	Стратегия управления складским комплексом отсутствует, логистическое проектирование складов не используется. Принимаются экономически неэффективные решения об аренде/покупке складов без учёта показателей уровня сервиса и прогноза грузопотоков. Мониторинг и контроль складской деятельности если и осуществляется, то крайне редко и бессистемно.	Есть неформальные приоритеты в складской деятельности (арендовать/покупать, склады какого класса), складские процессы не формализованы. Есть конфликт между целями склада и целями других подразделений, поэтому нет согласованного уровня складского сервиса.	Стратегия управления складским комплексом по-прежнему отсутствует, но есть формальный процесс планирования грузопереработки, поэтому привлекаются склады корректной мощности и расположения с необходимым уровнем сервиса. Есть формализованный процесс периодического мониторинга работы складов.	Разработана стратегия управления складским комплексом, она связана со стратегией развития компании, выделены КПЭ по бизнес-процессам, они связаны с вознаграждением сотрудников. Осуществляется регулярный мониторинг КПЭ, обсуждаются и устраняются причины отставания по КПЭ от целевых значений.	Параметры системы складов согласованы по всей цепи поставок с возможностями поставщиков и клиентов. Разработанная стратегия управления складским комплексом последовательно реализуется, в стратегии есть раздел аутсорсинга ряда функций. Над улучшением работы складской сети работает команда с участием представителей контрагентов.	Показатели системы складов выработаны исходя из увеличения ценности для конечного потребителя в цепи создания ценности. Проекты преобразований в складской деятельности инвестируются совместно с контрагентами, разделяется финансовый эффект от их реализации.
<b>Управление транспортной</b>	Стратегия использования транспорта, планирование транспортировок, транспортировка, мониторинг и контроль	Стратегия использования транспорта не используется, планирование транспортировок не осуществляется, «по запросу» ищется транспорт под конкретную поставку, часто это экономически неэффективный вариант. Мониторинг и контроль транспортировки если и осуществляется, то крайне редко и бессистемно.	Есть неформальные приоритеты в транспортировке (арендовать/покупать, какого уровня транспортные компании использовать), процессы не формализованы. Есть конфликт между целями транспортного отдела и целями других подразделений, поэтому нет согласованного уровня транспортного сервиса.	Стратегия использования транспорта по-прежнему отсутствует, но есть формальный процесс планирования транспортировок, поэтому привлекаются перевозчики с необходимым уровнем сервиса. Есть формализованный процесс периодического мониторинга качества работы.	Разработана стратегия использования транспорта, она связана со стратегией развития компании, выделены КПЭ по бизнес-процессам, они связаны с вознаграждением сотрудников. Осуществляется регулярный мониторинг КПЭ, обсуждаются и устраняются причины отставания по КПЭ от целевых значений.	Параметры системы транспортировки согласованы по всей цепи поставок с возможностями поставщиков и клиентов. Разработанная стратегия использования транспорта последовательно реализуется, в стратегии есть раздел аутсорсинга ряда функций. Над улучшением работы транспортной системы работает команда с участием представителей контрагентов.	Показатели системы транспортировки выработаны исходя из увеличения ценности для конечного потребителя в цепи создания ценности. Проекты преобразований в системе транспортировки инвестируются совместно с контрагентами, разделяется финансовый эффект от их реализации.

Уровень\ Область	Определение области	Начальный	Повторимый	Определённый	Внутренняя интеграция	Внешняя интеграция	Интеграция цепи создания ценности
<b>Информационные системы и ИТ</b>	Применяемые информационные системы и технологии для поддержки деятельности в логистике	Бумажный документооборот, лоскутная автоматизация	Используются базы по запасам, товарам в пути и номенклатурным единицам в отдельных подразделениях, единой базы по запасам в режиме реального времени нет	Введена в эксплуатацию единая информационная система управления запасами и товарами в пути, но данные приходят с запозданием, их сложно использовать для принятия решений в режиме реального времени	Система, интегрированная с другими департаментами, отделами, функциями. Информация о запасах доступна всем заинтересованным подразделениям. Есть средства OLAP-отчётности.	Интегрированная система внутри и с контрагентами-партнёрами (наиболее важными)	Максимально возможная интеграция систем с контрагентами: обмен прогнозом спроса, электронное размещение заказов, разделение информацией о запасах.
<b>Компетенции</b>	Сбалансированность команд с точки зрения наличия: специалистов с начальными знаниями, базовыми знаниями, квалифицированных специалистов, опытных сотрудников, экспертов	Специалисты с начальными знаниями, специалистов с базовыми знаниями не достаточно, крайне мало квалифицированных специалистов, отсутствуют опытные сотрудники и эксперты.	Достаточно специалистов с начальными и базовыми знаниями, отдельные квалифицированных специалисты могут наладить лишь участки процесса, опытные сотрудники и эксперты отсутствуют.	Достаточно квалифицированных специалистов, поэтому процесс внутри функции налажен, однако из-за недостатка опытных сотрудников возникают проблемы при взаимодействии с другими функциями и достижении совместных целей.	За счёт опытных сотрудников отлажен процесс взаимодействия со смежными подразделениями и выстроены полноценные сквозные бизнес-процессы.	Эксперты отлаживают интеграцию с контрагентами в цепи поставок. В частности, выделяют стратегически важных поставщиков и устанавливают партнёрские отношения с ними. Также эксперты выстраивают процедуры постоянного улучшения существующих процессов, обеспечивают достижение целей в этой области.	Эксперты руководят / курируют проекты в цепи поставок, которые выстраивают цепь создания ценности для конечного клиента.

Таблица 2. Ценность сотрудников в зависимости от квалификации

Квалификация	Ценность
<b>Начальные знания</b>	Исполнение задач без учёта того, какая это практика: плохая, обычная, лучшая
<b>Базовые знания</b>	Возможность исполнять процессы на уровне обычных практик (common practice), акцент на исполнении, а не на планировании работы.
<b>Квалифицированные сотрудники</b>	Возможность достигать цели внутри подразделения за счёт планирования, слабые навыки взаимодействия с другими подразделениями.
<b>Опытные сотрудники</b>	Навыки для взаимодействия на уровне между подразделениями, идентификация и устранение корневых проблем.
<b>Эксперты</b>	Подходы и видение для достижения лучших практик на уровне интеграции с контрагентами и построения цепи создания ценности.