

Описание уровней зрелости

Уровень \ Область	Детализация	Операционный	Коммерческий	Координация	Внутренняя интеграция	Внешняя интеграция	Интеграция цепи создания ценности
Общее описание уровней		Приоритетной задачей функции закупок является простой поиск поставщиков без формализованной направленности деятельности. Нет ясной стратегии закупок.	Сильный акцент деятельности функции закупок – достижение наиболее низкой цены. Поэтому ведутся переговоры только по цене вместо построения партнёрских долгосрочных отношений. Переговоры ведутся с излишним количеством поставщиков.	Наделённый властью внутри компании централизованный департамент закупок внедряет единообразные закупочные политики и процедуры, системы с акцентом на координации бизнес-единиц с едиными договорами внутри страны.	Отлаженные процедуры закупок исключают конфликты между функцией закупок и другими функциями компании. Это позволяет снизить совокупную стоимость владениякупаемых ТМЦ/услуг, так как учитывает интересы всех подразделений компании, закупающих данный вид ТМЦ/услуг, их консолидированную потребность и совокупную стоимость владения, а не только интересы отдельного подразделения и цену приобретения.	У компании есть чёткая стратегия аутсорсинга. Особое внимание среди стратегических приоритетов уделяется сотрудничеству с партнёрами по цепи поставок. В частности, партнёры по цепи поставок участвуют в развитии продукта компании и планировании спроса.	Основным стратегическим приоритетом компании является создание ценности для конечного потребителя, чтобы удовлетворить его потребности. Сильная взаимозависимость/синергия контрагентов в цепи поставок.
Организация	Закупочная организация	Зависимое подразделение на операционном уровне внутри других функций компании (фрагментированная закупочная организация)	Независимый департамент на операционном уровне (децентрализованная закупочная организация)	Централизованный департамент закупок, выделенная функция компании. Руководитель департамента закупок подчиняется напрямую руководителю предприятия.	Стратегически и тактически работу функции закупок определяет центральное подразделение, а на уровне бизнес-единиц с участием представителей закупочной функции реализуется операционная деятельность.	Стратегически работу функции закупок определяет центральное подразделение, для передачи функции на аутсорсинг создаются рабочие/проектные группы, управляемые сотрудником подразделения закупок, в эти рабочие группы также входят представители поставщиков.	Виртуальная закупочная организация: рабочие/проектные группы создаются в информационном пространстве (физически могут находиться в разных местах) по конкретному заказу/запросу со стороны внутреннего клиента
	Структура коммуникаций	Недостаток горизонтальной (на одном уровне между подразделениями из-за несогласованности целей подразделений) и вертикальной (по иерархии внутри подразделения из-за недостатка дисциплины и обратной связи) коммуникаций	Недостаток горизонтальной коммуникации и небольшие улучшения в вертикальной коммуникации (установлена дисциплина, делаются попытки наладить обратную связь)	Коммуникация между департаментами. Вертикальная коммуникация отлажена, между департаментами осуществляется регулярный обмен информацией, цели департаментов согласованы.	Коммуникация между функциями. Отлажена коммуникация в рамках процессов закупки, цели подразделений приведены в соответствие с целью компании.	Коммуникация между функциями и с поставщиками. С помощью регулярного обмена информацией поставщики способствуют снижению цены и повышению качества ТМЦ/услуг компании.	Коммуникация между функциями, с поставщиками, конечным клиентом. Мнение конечных клиентов является первостепенным при обсуждении вариантов изменения ТМЦ/услуг с поставщиками.
Стратегия и политика	Стратегия по отношению к поставщикам	Нет стратегии	Ориентация на краткосрочные отношения и получение минимальной цены	Есть формализованная стратегия управления поставщиками на год	Есть стратегия управления поставщиками на 3-5 лет, предполагающая взаимные выгоды. Планируется развитие поставщика.	В стратегии формализовано управление цепью поставок. С поставщиком установлены партнёрские отношения.	В стратегии формализовано управление цепью создания ценности для конечного потребителя
	Стратегическая важность закупок	Расходы на приобретение ТМЦ/услуг не управляются подразделением закупок	Часть расходов на приобретение ТМЦ/услуг управляется подразделением закупок	Подразделение закупок управляет расходами на приобретение всех категорий ТМЦ/услуг	Подразделение закупок является владельцем всех процессов закупок и распоряжается всеми необходимыми для этого ресурсами (например, привлекают сотрудников других подразделений для создания команд)	Стратегия развития цепи поставок является неотъемлемой частью стратегии компании	Вместо стратегии закупок используется стратегия развития цепи создания ценности
	Общая стратегия закупок	Не допустить дефицитакупаемых ТМЦ/услуг	Лидерство по затратам: получить более низкую цену приобретения по сравнению с конкурентами	Лидерство по затратам с учётом продолжения отношений в течение года и качествокупаемых ТМЦ/услуг	Совокупная стоимость владения: учёт скрытых затрат накупаемые ТМЦ/услуги и возможность их снижения за счёт развития поставщика	Оптимизация цепи поставок: учёт синергетического влияния контрагентов на затраты в цепи поставок	Оптимизация цепи создания ценности: осознание первостепенной важности ориентации на требования конечного покупателя
Процессы и процедуры							
Планирование потребностей (RP)	Отсутствует годовой план потребностей в натуральном выражении от подразделений	Годовой план потребностей есть, но не обновляется регулярно в соответствие с изменившимися бизнес-потребностями	Централизованное планирование на основе сбора информации от подразделений – внутренних клиентов, годовой план обновляется ежеквартально	Процесс планирования потребностей увязан с управлением запасами в компании	Процесс планирования потребностей увязан с управлением запасами в цепи поставок, поставщики видят ежемесячный план	Активные коммуникации с конечным потребителем проводятся в каждом цикле планирования для актуализации плана	
От поиска поставщика до заключения договора (S2C)	Формализованный процесс отсутствует	Процесс формализован, проводится количественная (не стратегическая) консолидация потребностей подразделений	Централизованная функция сорсинга, анализ рынка поставщиков предшествует выбору поставщиков	Реализован стратегический сорсинг в компании, поставщики выбираются по совокупной стоимости владения, проводится анализ сценариев (make-	Стратегический сорсинг охватывает цепь поставок, а не только непосредственных поставщиков	KPI по процессу исходят из ценности для конечного потребителя	

От заказа до оплаты (P2P)		Формализованный процесс отсутствует, бланки заказов заполняются вручную/ в Excel/ Word.	Процесс формализован, сопоставляется заказ, накладная и реально полученная номенклатура.	Единая информационная система размещения заказов, для всех поставщиков установлены определенные условия оплаты	or-buy) В единой системе закупок производится консолидация заказов, одобрение заказов (например, финансовой службой), для малоценных и низкорискованных закупок используются закупочные карты	Процесс реализуется через внешний или внутренний центр обслуживания транзакций	KPI центра обслуживания устанавливается исходя из ценности для конечного потребителя
	Категорийный менеджмент	Формализованный процесс отсутствует	Есть единый перечень закупаемой номенклатуры, разделённый по категориям	Есть многоуровневый стандартизированный классификатор закупаемой номенклатуры ТМЦ/услуг.	Категорийный менеджер несёт ответственность за управление запасами по категории в компании	Категорийный менеджер несёт ответственность за управление запасами по категории в цепи поставок	KPI категорийных менеджеров устанавливается исходя из ценности для конечного клиента
	Управление договорами	Компания работает по договорам поставщиков. Нет единой политики в области договоров с поставщиками.	Разработаны типовые договоры, но преимущественно применяются договоры поставщиков из-за ориентации на лучшую цену.	Централизованно разрабатываются и обновляются типовые договоры по всем значимым категориям ТМЦ/услуг. Есть политики в области заключения договоров с поставщиками и стратегия улучшения условий оплаты и поставки в интересах компании.	Формализован процесс управления договорами после этапа заключения, все договоры проходят одобрение ряда специализированных служб (служба экономической безопасности, юристы и т.д.) Там, где возможно, вместо нескольких договоров заключается один.	Для стратегических поставщиков заключены комплексные долгосрочные договоры на основе SLA, включающие метрики и требования по сертификации, развитию поставщиков и используемой технологии	Договоры разрабатываются изначально по категориям закупаемых ТМЦ/услуг экспертами в правовой области и экспертизой в закупках. Действующие договоры ежеквартально проверяются, выставляется оценка соответствия стандартам компании.
SRM		Формализованный процесс отсутствует – со всеми поставщиками отношения выстраиваются одинаково, с акцентом на низкую цену, нет показателей деятельности поставщиков	Есть начальное разделение поставщиков, неформальная политика выстраивания различных отношений со стратегическими поставщиками и прочими.	Есть формализованный ежегодный процесс оценки поставщиков, учитывается важность категории для компании и возможность сменить поставщика. Выделены стратегические поставщики, для них реализованы программы развития. Выделены предпочтительные поставщики для ряда категорий	Единая система классификации, оценки и развития поставщиков в компании. Результаты оценки поставщиков доступны в единой базе данных. Управление каждым поставщиком осуществляется выделенным менеджером.	Внедрены программы сертификации поставщиков, проекты по оптимизации (например, бережливое производство, 6 сигма) охватывают поставщиков; поставщики участвуют в разработке новой продукции	Постановка целей развития поставщиков исходя из потребностей конечного клиента
IT		Бумажные технологии, исторические данные не доступны для анализа в электронном виде	Есть фрагментированные информационные системы подразделений, единая база поставщиков отсутствует	Отдельная база данных подключена к базе департамента, но не полностью интегрирована. Отчётность реализуется автоматическими средствами. Есть общая база договоров, доступная специализированным подразделениям (например, бухгалтерии или юристам).	Система, интегрированная с другими департаментами, отделами, функциями. База поставщиков и договоров доступна всем заинтересованным подразделениям. Есть средства OLAP-отчётности.	Интегрированная система внутри и с поставщиками-партнёрами	Максимально возможная интеграция систем поставщиками: обмен прогнозом спроса, электронное размещение заказов и т.п.
Продуктивность и управление рисками	Продуктивность	Основной показатель - не допустить дефицита закупаемых ТМЦ, других метрик нет	Цена и качество ТМЦ/услуг поставщика	Качество и затраты, проводится ежеквартальный пересмотр метрик	Совокупная стоимость владения, метрики согласованы с целями бизнеса в целом	Совокупная стоимость всей цепи	Удовлетворённость конечного потребителя
	Управление рисками	Отсутствует	Управление рисками сводится к увеличению базы поставщиков для страховки	Договоры заключаются централизованно, применяются типовые договоры	Центральная служба управления рисками, полномочия по заключению договоров делегированы, управление рисками проводится в соответствии со стратегическими целями компании, доступна единая база договоров и история по ним	Управление рисками совместно с поставщиками-партнёрами, риски охватывают цепь поставок	Управление рисками связано с различными разработанными сценариями развития рынков