

Июнь 2022 г.

Как выстроить долгосрочную стратегию закупок в эпоху «черных лебедей»



Технологии
Доверия



Содержание

- 1 Риски эпохи «черных лебедей»
- 2 Пирамида устойчивых закупок
- 3 Основные элементы Стратегии непрерывности поставок
- 4 Закупки
- 5 Логистика
- 6 Таможня
- 7 Платежи
- 8 Противодействие неадекватному повышению стоимости

Эпоха «черных лебедей»

«Чёрный лебедь» — теория, рассматривающая труднопрогнозируемые и редкие события, которые имеют значительные последствия.

Согласно критериям, предложенным автором теории:

- Событие является неожиданным (для эксперта)
- Событие имеет значительные последствия
- После наступления, в ретроспективе, событие имеет рационалистическое объяснение, как если бы событие было ожидаемым



Нассим Николас Талёб

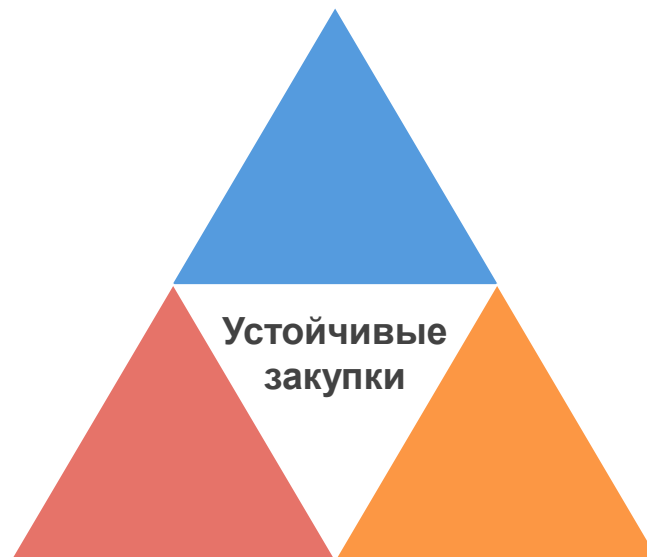
Писатель, статистик и бывший трейдер и риск-менеджер, доктор философии, автор теории «черных лебедей»

Риски цепочек поставок



Пирамида устойчивых закупок

Стратегия
непрерывности поставок



Цифровая зрелость

- Автоматизация
- Качество данных
- Отчетность и дашборды

Персонал:

- Численность
- Роли
- Компетенции

Основные элементы Стратегии непрерывности поставок



АНАЛИЗ

- 01 Идентификация рисков (перечень, вероятность возникновения, уровень влияния, методы реагирования)
- 02 Ограничения (технологические, географические)
- 03 Регулирование (законодательные акты, внутренние распоряжения)

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- 04 Краткосрочные инициативы по немедленному реагированию
- 05 Долгосрочный план повышения устойчивости

I. Закупки

← До 4 недель →

Аварийные меры по обеспечению потребности

- Формирование оперативной антикризисной команды
- Построение и анализ куба закупок
- Деление на классы в зависимости от доли валютной составляющей
- Поиск аналогов внутри РФ и в нейтральных странах

← До 16 недель →

Долгосрочные меры по обеспечению непрерывности закупок

Пересмотр и актуализация категорийных стратегий:

- Оценка основных характеристик рынка и перспектив его развития
- Расширение конкурентной среды для «аварийных» аналогов
- Поиск новых поставщиков для постепенно «выпадающей» номенклатуры

Пересмотр продуктового портфеля:

- Оценка резервов по снижению потребления
- Оценка соответствия аналогов требованиям стандартов
- Разработка долгосрочного поэтапного плана импортозамещения

Управление качеством:

- Оптимизация процесса приемки/претензионной работы
- Организация технических аудитов
- Анализ возможности локализации услуг, предоставляемых иностранными компаниями
- Разработка систем УЭДП (Управления эффективностью деятельности поставщиков)

Пересмотр шаблонов договоров:

- Разработка схем управления валютными рисками при заключении контрактов
- Оценка целесообразности условий оплаты по отношению к рынку

II. Логистика

← До 3 недель →

Аварийные меры по повышению доступности запасов и обеспечению логистики

- Пересмотр параметров пополнения запасов для критичных SKU
- Быстрая диагностика текущей конфигурации цепочки поставок, выявление областей, требующих срочных изменений, включая: затраты, международные и внутренние маршруты, инфраструктура (склады, заводы, кросс-доки), сервисная политика
- Верхнеуровневое моделирование логистических потоков:
 - Маршруты, тип транспорта, пропускная способность инфраструктуры, сроки, затраты
 - Анализ рынка, сегментация зарубежных поставщиков логистических услуг
 - Законодательные ограничения при международной доставке
 - Определение оптимального баланса сроков и затрат

← До 20 недель →

Долгосрочные меры по обеспечению непрерывности поставок

Повышение гибкости сквозного процесса планирования цепочки поставок:

- Анализ текущего производственного цикла для определения ограничений со стороны снабжения
- Анализ и пересмотр текущей политики обслуживания клиентов и требований к уровню сервиса
- Анализ и пересмотр параметров планирования запасов
- Оптимизация операционной модели планирования цепочки поставок: организационная структура, процессы, КПЭ, ИТ-инструменты
- Совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов с поставщиками и клиентами

Сценарное моделирование устойчивости трансграничной логистической сети:

- Анализ возникших «узких мест», их влияния на затраты и уровень сервиса (емкости, пропускная способность, доступность парка, ограничения маршрутов)
- Анализ изменившихся ожиданий клиентов (для определения требований к сети)
- Определение оптимального размещения складов/производств (анализ «центра тяжести» - center of gravity)
- Имитация нарушения целостности цепочки поставок (тестирование различных ограничений по поставкам, маршрутам)

III. Таможня

← До 3 недель →

Проработка аварийной схемы поставок

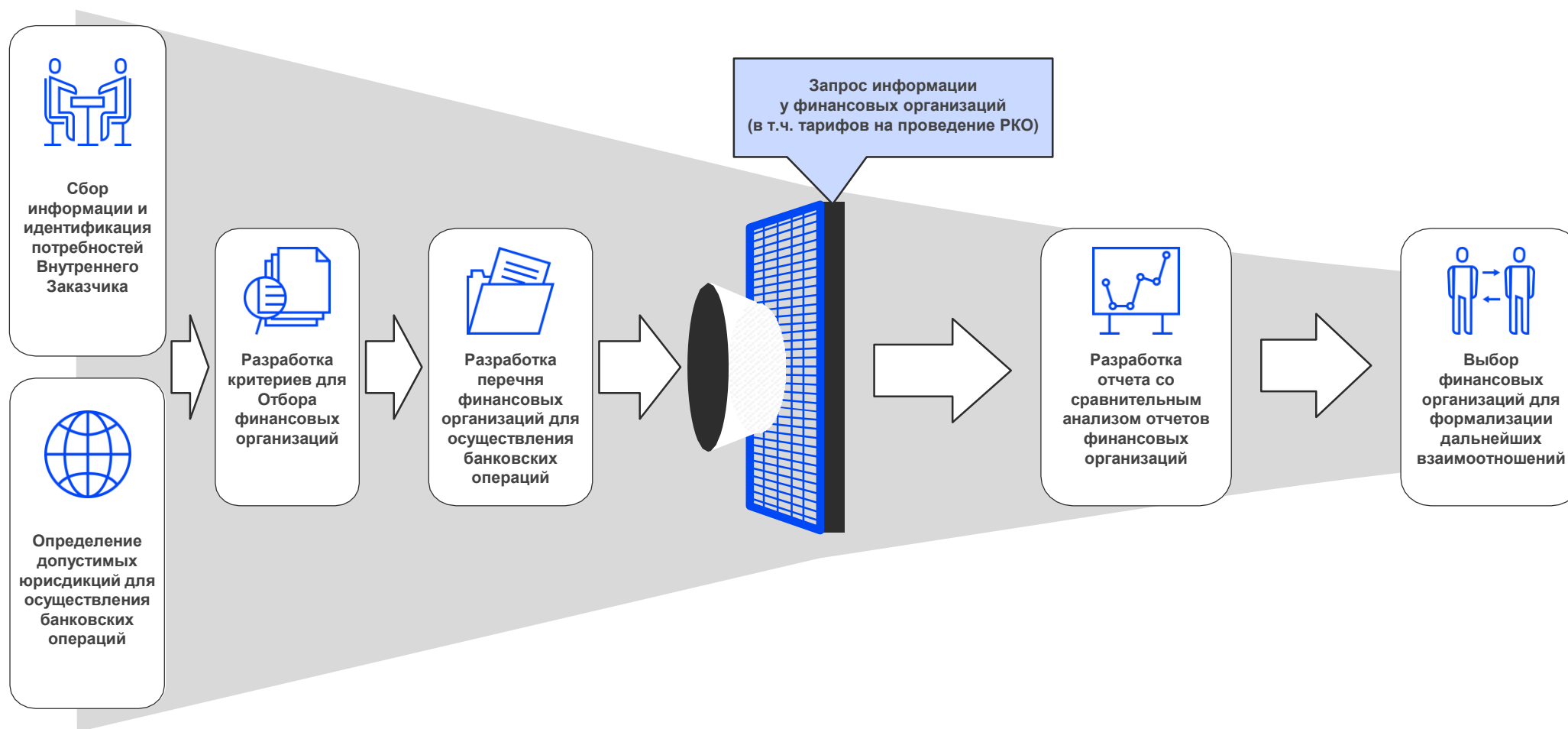
- Анализ ограничений при экспорте/импорте товаров и оценка возможности их решения с т.з. таможенного оформления
- Проработка схемы поставок через третьи страны:
 - возможность таможенного оформления в стране экспорта
 - таможенные и налоговые последствия в третьих странах (связанные в том числе, с транзитом, хранением товаров, переоформлением транспортных документов на них)
 - влияния изменения торгующей страны на сертификацию товаров, ввозимых в Россию
 - оценка дополнительных таможенных расходов

← До 10 недель →

Оценка долгосрочных таможенных и налоговых последствий в связи с внесением изменений в текущую модель поставок

- Проработка существующих вариантов минимизации возможных дополнительных таможенных затрат и налоговых последствий из-за внесения изменений в модель поставки
- Анализ изменений в стране происхождения товаров при изменении цепочки поставок (например, переход на поставки из Китая) и рекомендации по доступным вариантам снижения таможенных рисков
- Анализ возможности сохранения тарифных преференций в случае изменения системы закупки и/или логистики
- Формирование тепловой карты геополитических рисков с сегментацией и оценкой степени воздействия санкционных ограничений (включая оценку дополнительных таможенных расходов)

IV. Платежи. Этапы выбора финансовых организаций



IV. Платежи. Критерии выбора юрисдикций и финансовых организаций

Юрисдикции



Исключение из списка потенциальных юрисдикций те, которые были включены Правительством Российской Федерации в **список недружественных стран**



Сравнительный анализ **стран, которые ввели санкции** с февраля 2022 года



Оценка потенциальных рисков по присоединению к санкциям

Финансовые организации

01

Нахождение в **несанкционной юрисдикции**

02

Выполнение **требований по финансовой устойчивости**

03

Возможность предоставления **перечня необходимых банковских операций**

04

Наличие **разветвлённой сети отделений в мире и международная направленность** деятельности (мировые финансовые хабы и центры)

05

Положительное юридическое заключение и отсутствие негативной информации в СМИ

06

Подтверждение **готовности работать** с российскими компаниями

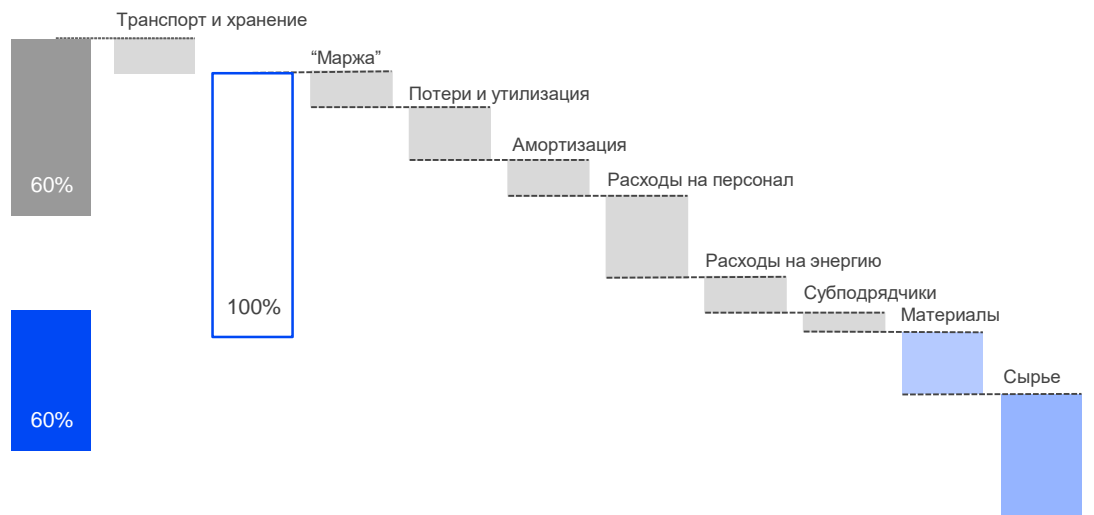
07

Допустимая **стоимость оказания услуг** на РКО

Противодействие неадекватному повышению стоимости: расчет ТСО

Расчет общей стоимости владения (ОСВ)

В процессе расчета общей стоимости владения необходимо определить статьи затрат, подверженные риску удорожания



ОСВ Цена Франко-завод (Exw) ← В.О.М* → Закупки

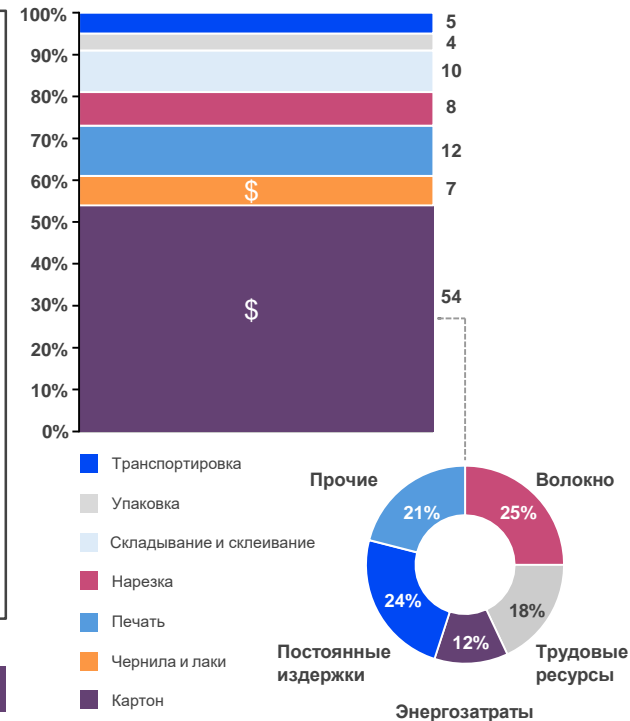
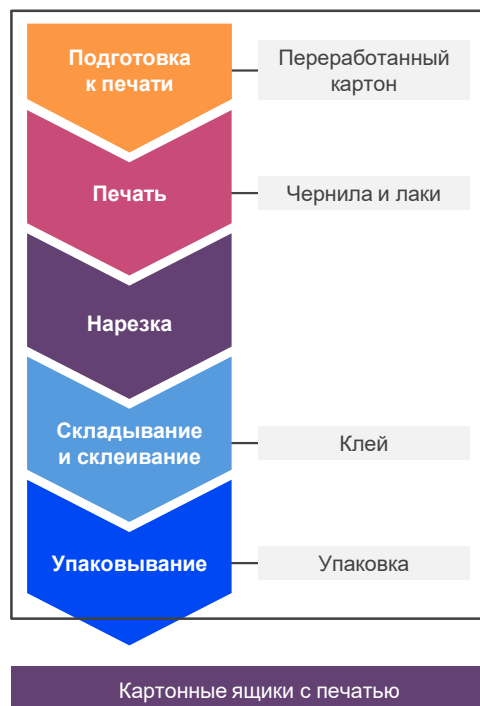
*В.О.М – спецификация материалов

Общая стоимость владения (ОСВ)

- Включают валютную составляющую
- Не включают валютную составляющую

Расчет себестоимости товаров, работ и услуг

Фактическая стоимость упаковки в текущих рыночных условиях определяется путем покомпонентного анализа структуры себестоимости

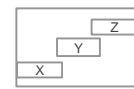


Противодействие неадекватному повышению стоимости: Управление факторами, влияющими на изменение себестоимости

		Внутренние факторы себестоимости					Внешние факторы себестоимости				
		Толщина	Кол-во слоев	Технология печати	Кол-во цветов	Объем	Тип материала	Цена на сырье	Энергия	Труд	Расстояние
Модель себестоимости в рублях / 1000sgm	В.О.М.*										
	Пленка						PVO OFFP PET				
	Пластина / Цилиндры			FLEXO ROTO							
	Чернила			FLEXO ROTO							
	Клей										
	Добавленная стоимость										
	Отходы			FLEXO ROTO			PVO OFFP PET				
	Ламинирование			FLEXO ROTO							
	Печать			FLEXO ROTO							
	Нарезка										
	Обмотка										
	Стоимость										
	Доставка										
	Хранение										



Масштабирование цены (цена меняется только при изменении уровня объема)



Различные материалы/ характеристики и разные цены, отвечающие одной и той же потребности



Увеличение/уменьшение цены с объемом



Увеличение/уменьшение цены до определенного объема



Волатильность цен

*В.О.М – спецификация материалов

Спасибо за внимание!



Анна Бузова

Директор консультационной практики по повышению эффективности закупок и снабжения Технологии Доверия

Телефон: +7 (903) 171 8045
anna.buzova@tedo.ru



Технологии Доверия

tedo.ru

«Технологии Доверия» (www.tedo.ru) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе, Перми и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.