

Анна Бузова
Директор
Практика оптимизации закупок и снабжения

Контроль закупочной деятельности компании: актуальные вызовы



Технологии
Доверия



Цепочки поставок компаний из большинства отраслей находятся под давлением из-за санкций и зависимости от экспортно-импортных операций

		Экспортно-импортная зависимость	
		Низкая	Высокая
Объем санкций	Высокое влияние		<ul style="list-style-type: none"> • Автопром • Тяжелая промышленность • Горная добыча • Транспорт и логистика • Авиация • Нефть и газ • Высокие технологии • Химикаты • Телеком
	Низкое влияние	<ul style="list-style-type: none"> • Сфера услуг 	<ul style="list-style-type: none"> • Энергетика • FMCG • Электронная коммерция • Фармацевтика • Агросектор • Традиционный ритейл • Продукты питания

Объем санкций

1. Зарубежные активы, включая объекты
2. Зарубежное финансирование
3. Покупка и обслуживание запчастей, оборудования, самолетов
4. Персональные санкции (руководство, акционеры)

Экспортно-импортная зависимость

1. Импорт определенных продуктов, материалов и технологий
2. Операции с иностранными контрагентами
3. Расчеты в валюте
4. Поставки воздушным транспортом

Резкое изменение геополитической и экономической ситуации влияет на всю цепочку поставок



Основные вызовы и ограничения



1. Неисполнение обязательств по текущим контрактам



2. Запрет или ограничение на закупки иностранных товаров и комплектующих



3. Недостаток контейнеров на рынке и отсутствие подтверждения бронирования от морских линий



4. Изменение потребительских предпочтений, фокус на более дешевые товары



5. Периодическое увеличение сроков прохождения границы, таможенного оформления

Ключевые риски для цепочки поставок



Планирование

- Волатильность спроса (повышенный спрос на импортируемые товары, колебания в потреблении)
- Дефицит запасов импортируемых товаров, материалов и ингредиентов в РФ
- Увеличение уровня запасов экспортируемых товаров из РФ
- Замороженные запасы на складах



Закупки

- Низкая доступность сырья, упаковки, запасных частей из-за:
 - Увеличения времени выполнения заказа (ограничения на импорт)
 - Проблем со взаиморасчетами по материалам и запчастям
 - Повышения ценового давления со стороны новых поставщиков и колебания валютных курсов



Производство

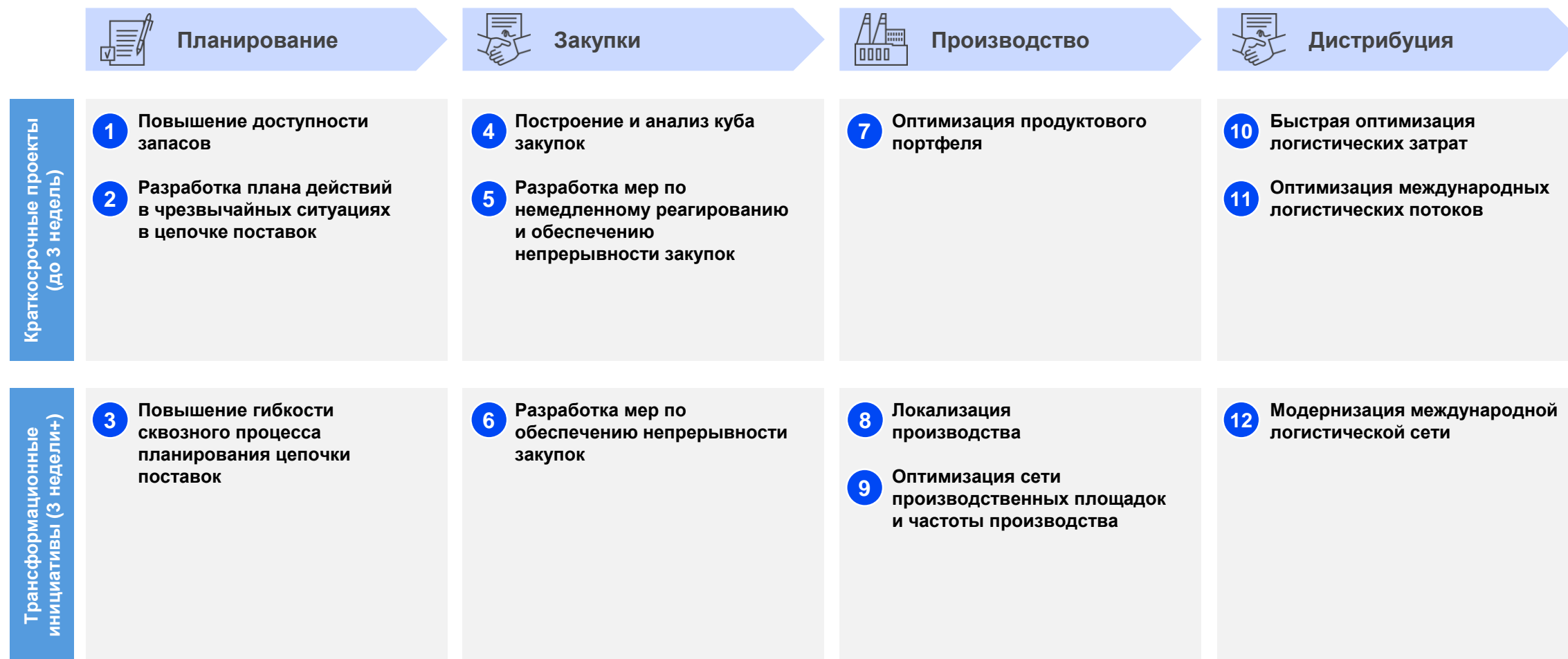
- Непредвиденные остановки производства (нехватка сырья)
- Колебания объемов производства
- Высвобождение персонала в связи с остановкой производства
- Изменения в графике ТОиР
- Изменения в продуктивном портфеле



Дистрибуция

- Увеличение сроков доставки и логистических расходов из-за:
 - Приостановки предоставления услуг 3PL/ экспресс доставки международными операторами
 - Изменения видов транспортировки, маршрутов, регулярности отгрузки
 - Ограничения использования контейнеров и самолетов

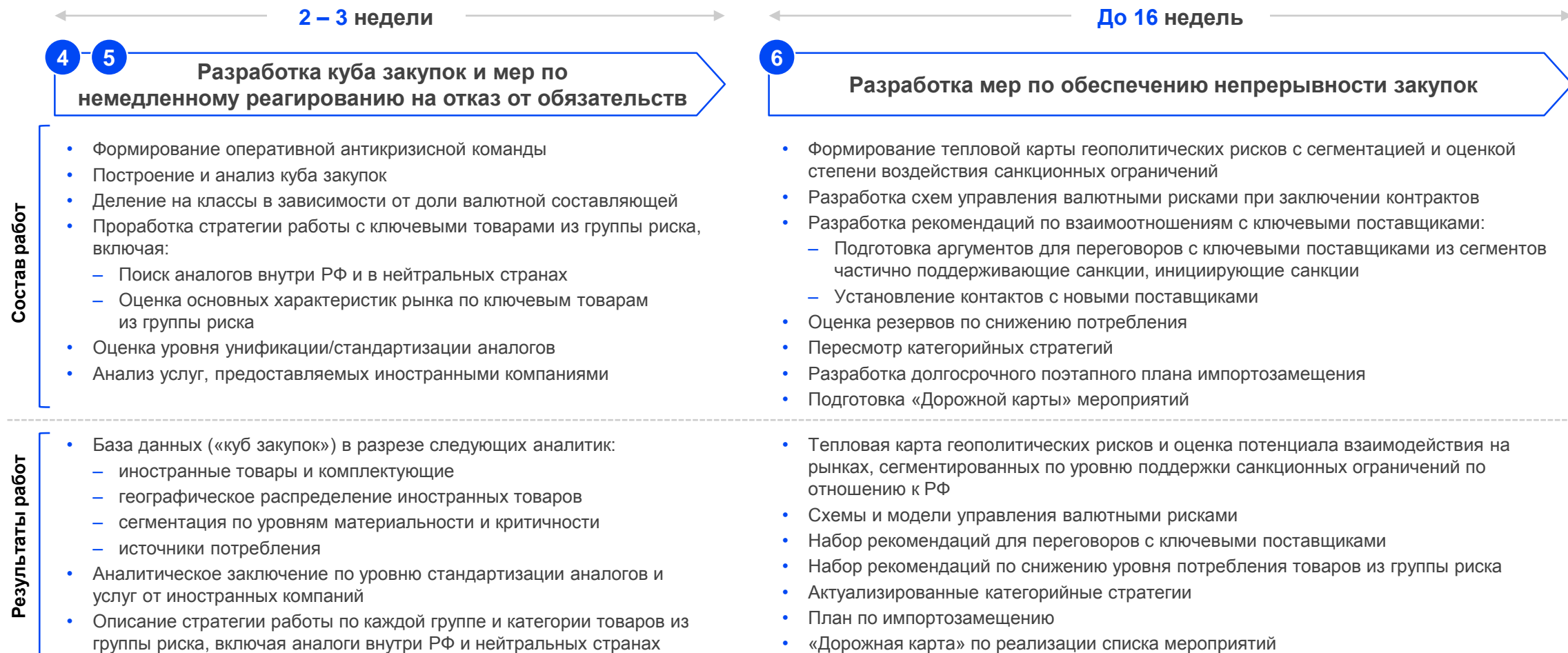
Как минимизировать влияние санкций на операционную деятельность



Планирование



Закупки

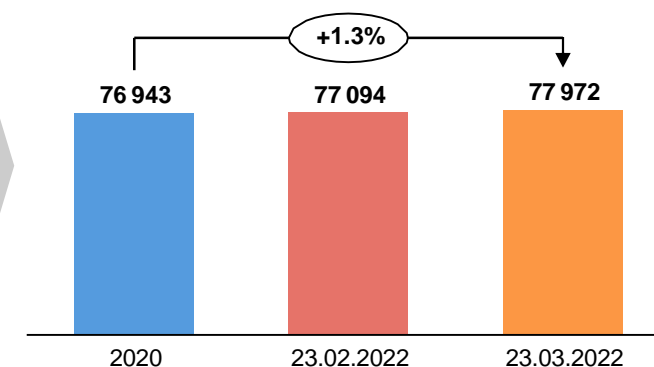


Определение доли валютной составляющей в затратах позволит корректно определить прямые валютные риски и вектор корректирующих мероприятий

Затраты АО «ХХХ» на закупки в разбивке по валютам, 2020 г

Валюта	Затраты в валюте, млн	В рублевом эквиваленте, по среднему курсу за 2020, млн	В рублевом эквиваленте, по курсу на 23.02.22, млн	В рублевом эквиваленте, по курсу на 23.03.22, млн
Российский рубль	74 586	74 586	74 586	74 586
Доллар США	29	2 057	2 195	2 975
Евро	4	299	312	409
Фунт стерлингов	<0,1	0,86	0,89	1,19
Китайский юань	<0,1	0,22	0,25	0,35
Всего	-	76 943	77 094	77 972

Динамика затрат при росте курса валют, млн руб.



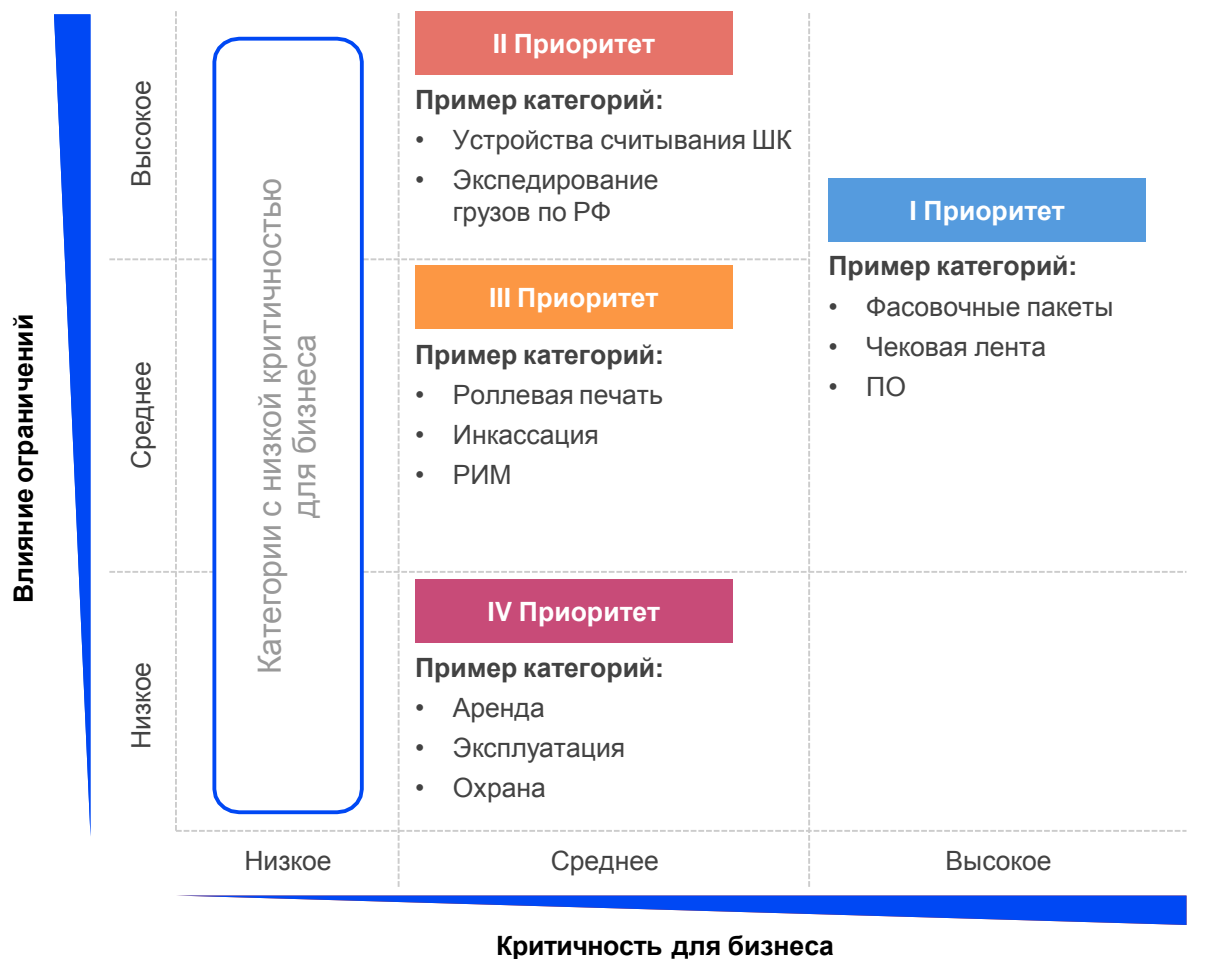
ТОП-5 категорий с прямыми затратами в валюте, 2020 г

Категория	В рублевом эквиваленте, по среднему курсу за 2020, млн	В рублевом эквиваленте, по курсу на 23.02.22, млн	В рублевом эквиваленте, по курсу на 23.03.22, млн	Доля от всех затрат (по состоянию на 23.03.2022)
Экспедирование до границы РФ	2 028	2 102	2 814	3,6%
Копировальная техника	66	70	93	0,12%
Услуги информ. и консультационные	47	50	67	<0,1%
Сканеры штрих-кодов и запчасти	46	48	65	<0,1%
Ролевая печать	43	45	60	<0,1%

Вывод

- Прямые валютные затраты незначительны
- Для самых материальных категорий прямых валютных затрат целесообразен поиск новых путей закупки, включая поиск локальных аналогов

Разделение категорий по классам в зависимости от доли импорта в их стоимости позволит определить мероприятия для каждой из них



Описание категорий и предлагаемая стратегия

- I Приоритет**

Категории, которые влияют напрямую на ежедневную деятельность основного бизнеса и значительно зависящие от импорта из стран с ограничениями

 - Срочный поиск замен
 - Изменение схемы поставок через третьи страны
- II Приоритет**

Категории с практически 100% валютной составляющей, оказывающие косвенное влияние на ежедневную деятельность

 - Снижение потребления
 - Переход на расчёт в рублях при возможности
- III Приоритет**

Категории, оказывающие косвенное влияние на ежедневную деятельность, значительно зависящие от импорта из стран с ограничениями

 - Поиск замен в РФ и нейтральных странах
 - Снижение потребления
- IV Приоритет**

Категории с низкой валютной составляющей, оказывающие косвенное влияние на ежедневную деятельность

 - Анализ себестоимости
 - Контроль обоснованности повышения цен
 - Снижение потребления

Для выбранных категорий разрабатываются варианты повышения устойчивости цепочки поставок

В 2020 году АО «ХХХ» приобрёл терминалы сбора данных Honeywell (США) на сумму 58 млн руб. и Urovo (Китай) на сумму 10 млн руб. С учетом стоимости USD по курсу ЦБ на 23.03.2022, затраты на покупку схожего объема могут составить более 98 млн руб.

Терминалы сбора данных (ТСД) — устройства, которые помогают быстро и эффективно вести учет, контролировать складские остатки и обеспечивать обработку данных.

Устройства представляют собой смартфоны на базе операционной системы Android с встроенным сканером штрих-кодов с дополнительным специализированным программным обеспечением.



Возможны три пути повышения устойчивости цепочки поставок:

1. Замена ТСД смартфонами на базе ОС Android без сканера штрих-кодов



- Нет необходимости привязываться к конкретному бренду смартфона
- Рынок смартфонов больше, чем рынок ТСД



- Нет сканера штрих-кодов – использование встроенной камеры смартфона
- Требуется разработка программного обеспечения для интеграции с системами учета

2. Переход на ТСД Атол (Россия)



- ТСД готов к применению
- Нет необходимости дополнительной доработки программного обеспечения



- Технические характеристики хуже по сравнению с Honeywell и Urovo
- Возможные проблемы с логистикой компонентов для производства изделий
- Влияние стоимости валюты на компоненты изделий

3. Полный переход на ТСД Urovo (Китай)

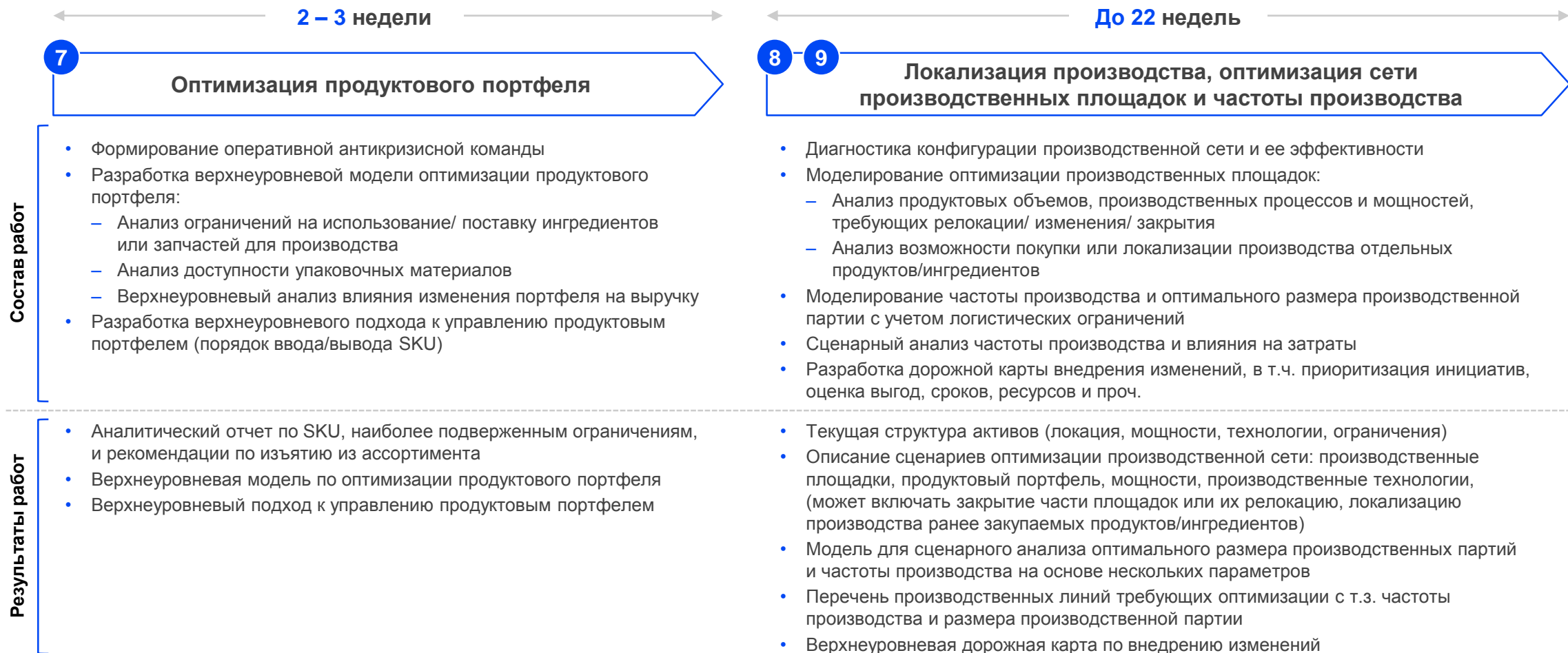


- ТСД Urovo ранее закупались
- Нет необходимости дополнительной доработки программного обеспечения



- Высокая волатильность цены
- Возможны проблемы с логистикой

Производство



Дистрибуция

2 – 3 недели

10 11 Быстрая оптимизация логистических затрат и международных грузопотоков

Состав работ

- Формирование оперативной антикризисной команды
- 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

Результаты работ

- Оптимальная модель логистических потоков с учетом перераспределения грузопотоков
- Аналитический отчет с перечнем рекомендаций по изменению логистических маршрутов

До 20 недель

12 Модернизация международной логистической сети

- Сценарное моделирование устойчивости трансграничной логистической сети (размещение складов, транспортные мощности, маршруты):
 - 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)
- Анализ ограничений и возможностей с т.з. таможенного оформления
- Разработка инициатив по снижению затрат и поддержанию уровня сервиса
- Разработка дорожной карты внедрения изменений, в т.ч. приоритизация инициатив, оценка выгод, сроков, ресурсов

- Инструмент сценарного анализа устойчивости трансграничной логистической сети (моделирование сбоев в цепочке поставок и определение контрмер)
- Рекомендации по таможенной оптимизации для целевых маршрутов
- Список инициатив с экономическим обоснованием
- Дорожная карта реализации инициатив

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.

© ООО «Технологии Доверия – Консультирование», 2022. Все права защищены.