

Санкции

Контроль закупочной деятельности компании: актуальные вызовы

Март 2022



Анна Бузова
Директор
Практика оптимизации закупок и снабжения



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



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 определённых 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



Неисполнение обязательств по текущим контрактам



Запрет или ограничение на закупки иностранных товаров и комплектующих



Недостаток контейнеров на рынке и отсутствие подтверждения бронирования от морских линий



Изменения потребительских предпочтений, фокус на более дешевые товары



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

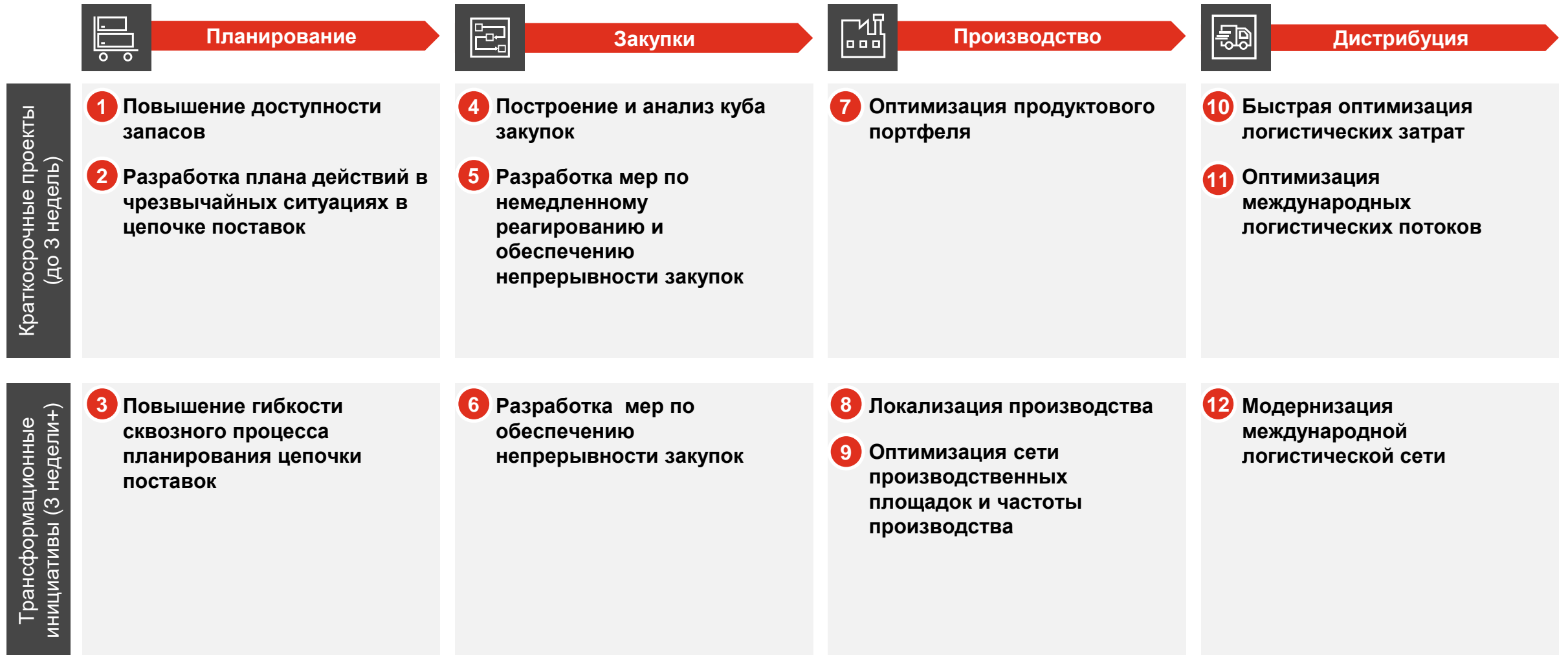
- Непредвиденные остановки производства (нехватка сырья)
- Колебания объемов производства
- Высвобождение персонала в связи с остановкой производства
- Изменения в графике ТОиР
- Изменения в продуктивном портфеле



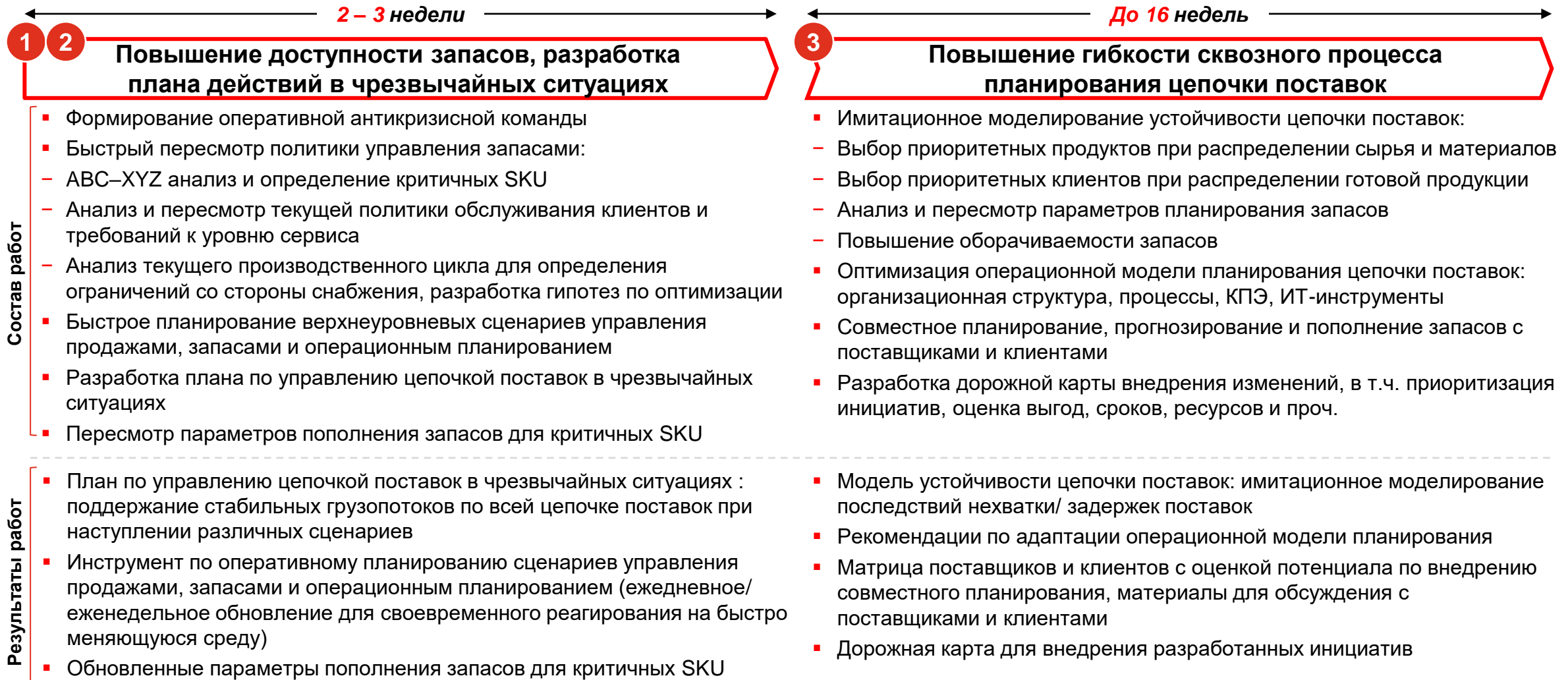
Дистрибуция

- 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

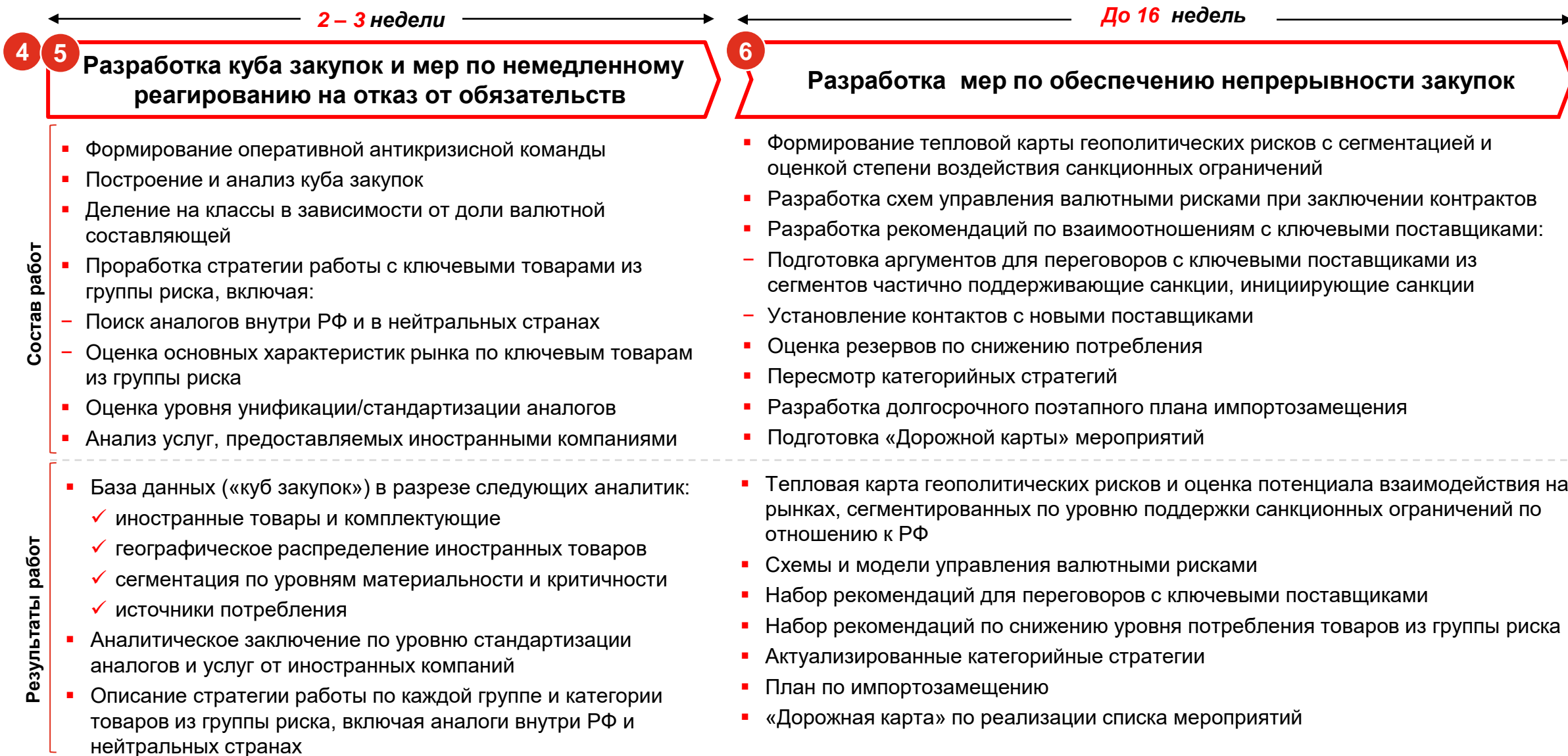
Как минимизировать влияние санкций на операционную деятельность



Планирование



Закупки



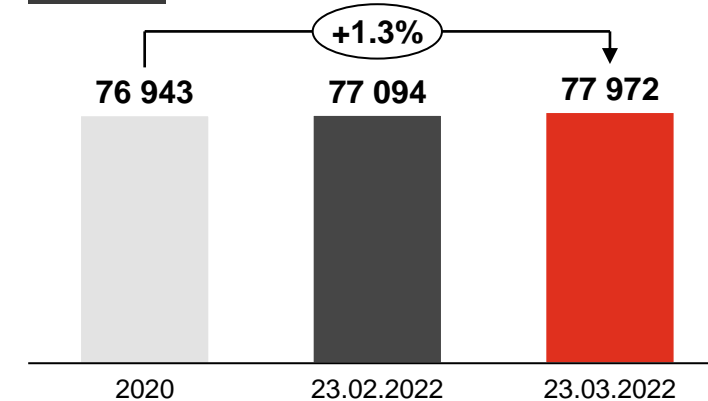
Пример по разработке куба закупок

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

Затраты АО «XXX» 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.



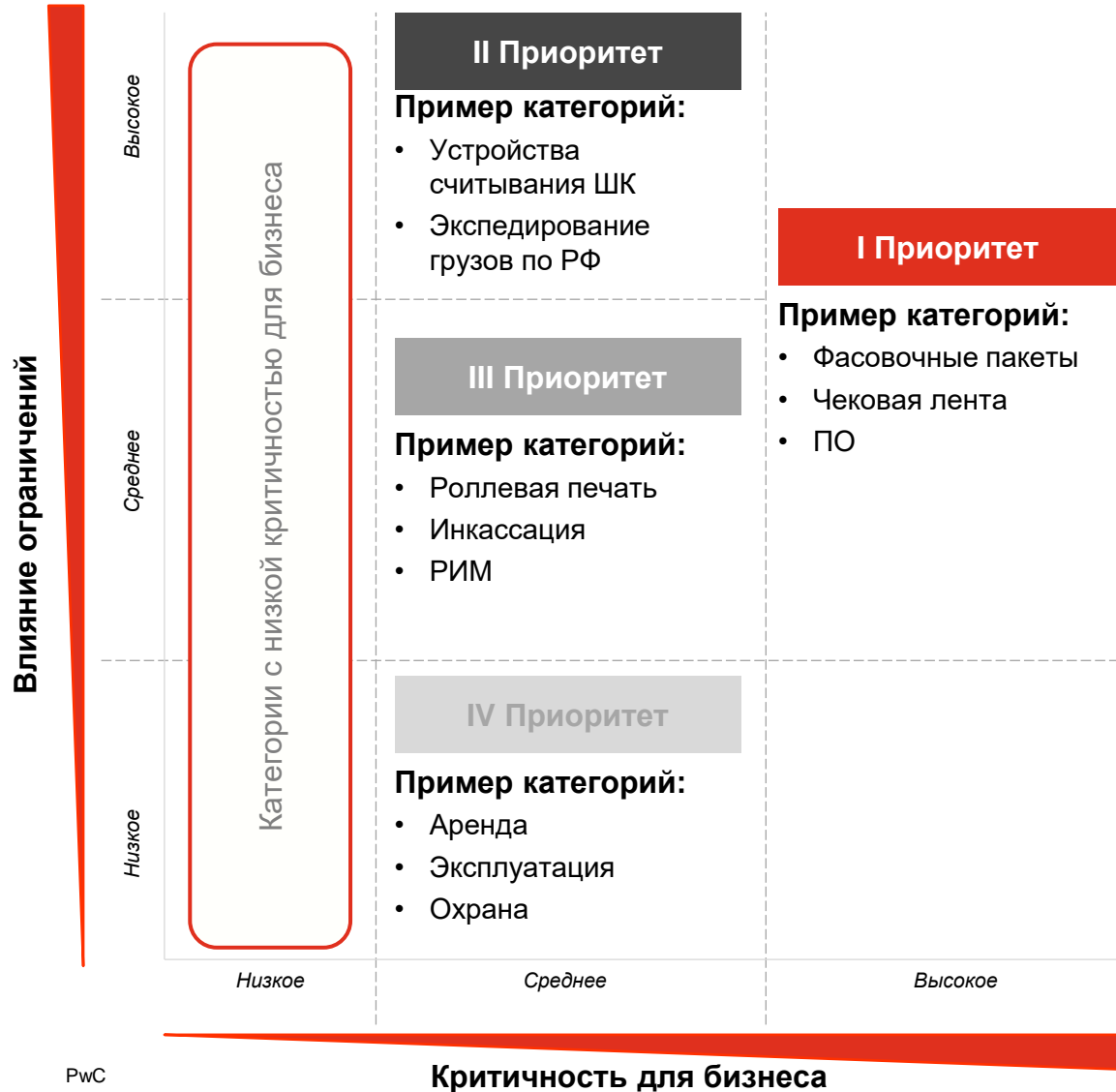
ТОП-5 категорий с прямыми затратами в валюте, 2020 г

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 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Срочный поиск замен ▪ Изменение схемы поставок через третьи страны
II Приоритет	Категории с практически 100% валютной составляющей, оказывающие косвенное влияние на ежедневную деятельность <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Поиск замен в РФ и нейтральных странах ▪ Снижение потребления
IV Приоритет	Категории с низкой валютной составляющей, оказывающие косвенное влияние на ежедневную деятельность <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализ себестоимости ▪ Контроль обоснованности повышения цен ▪ Снижение потребления

Пример по разработке мер реагирования

Для выбранных категорий разрабатываются варианты повышения устойчивости цепочки поставок

В 2020 году АО «XXX» 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)

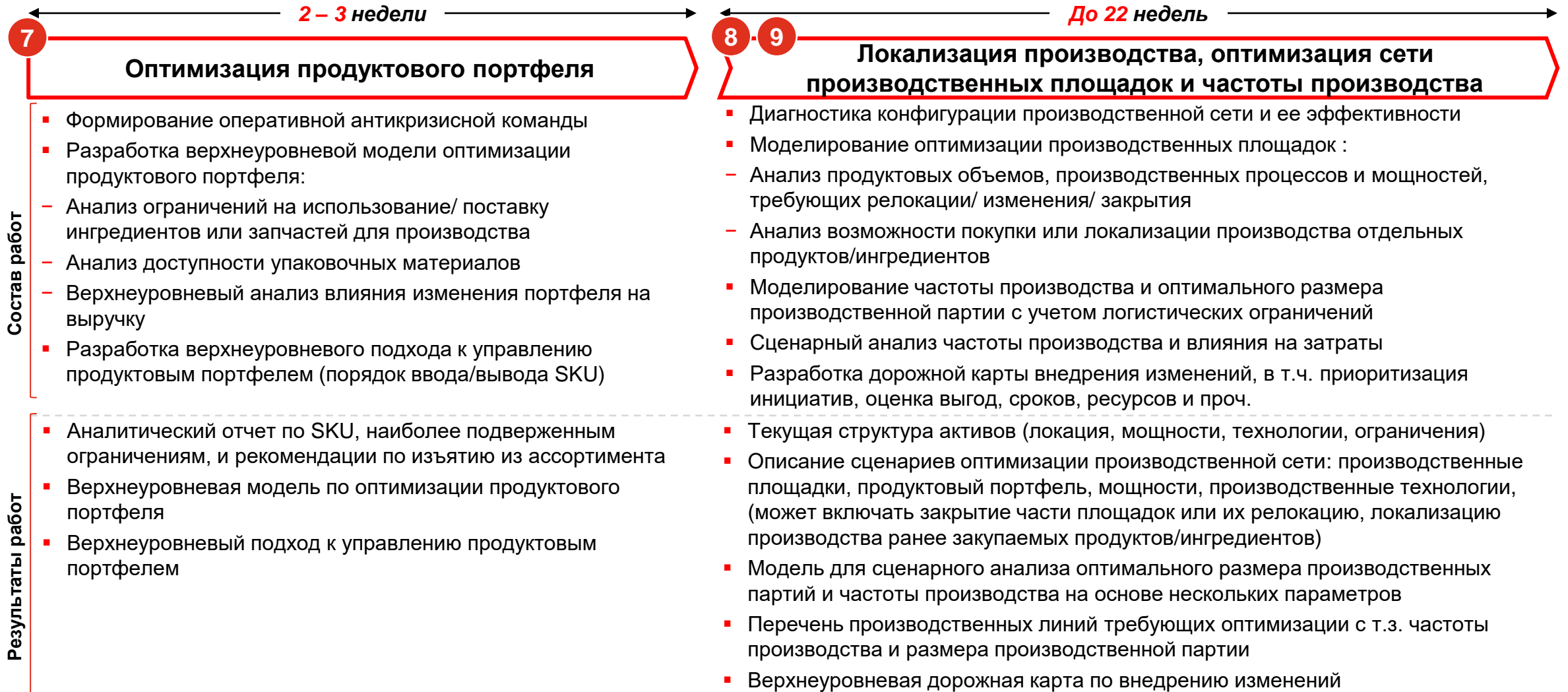


- ТСД Urovo ранее закупались
- Нет необходимости дополнительной доработки программного обеспечения



- Высокая волатильность цены
- Возможны проблемы с логистикой

Производство



Дистрибуция

2 – 3 недели

До 20 недель

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

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 PwC в России

Телефон: +7 (903) 171 8045

anna.buzova@pwc.ru

© 2022 ООО «ПвК Консультирование». Все права защищены.

Под «PwC» понимается ООО «ПвК Консультирование» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом.

PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Уфе работают более 2 500 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Глобальная сеть фирм PwC объединяет более 208 000 сотрудников в 157 странах.

Бренд PwC объединяет фирмы, входящие в глобальную сеть фирм PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL).

«PwC в России» означает фирмы сети PwCIL, осуществляющие деятельность в России.