

РЕКОНФИГУРАЦИЯ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК В НОВЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Некоторые результаты исследования

Глубокий кризис, порожденный рецессией, пандемией COVID-19 и экономическими санкциями, отразился, прежде всего, на международных цепях поставок, которые в настоящее время находятся в состоянии радикальной реконфигурации.

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ совместно с Координационным советом по логистике проводят исследование перестройки международных цепей поставок, в которых задействованы российские компании – импортеры.

Цель исследования - выявить основные проблемы текущего периода и наиболее устойчивые решения, используемые бизнесом для реконфигурации и повышения устойчивости цепей поставок.

Основой исследования стали ответы на вопросы анкеты, которые к настоящему моменту получены от более чем 200 компаний, представляющих сегменты дистрибуции (27%), производства потребительских товаров быстрого оборота (22%), логистических услуг (17%), промышленности (14%) и других видов деятельности.

Данные опроса в исследовании сочетаются с материалами интервью с представителями бизнеса и с результатами анализа академических и бизнес-публикаций.

Ниже приведены основные результаты анкетного опроса.

Вопрос: с какими трудностями столкнулась Ваша компания с марта 2022 года?

Статистика ответов компаний-импортеров приведена на рис. 1.

Главными проблемами для бизнеса в нынешних условиях стали задержки в сроках доставки товаров (49%) и существенное удорожание логистики (47%). При этом отказ производителей от поставок в Россию и удорожание самих товаров оказались менее значимыми – эти проблемы как критические отметили 36% и 32% респондентов соответственно.



Рисунок 1 – Оценка проблем кризисного периода

Вот некоторые дополнительные комментарии, полученные от респондентов по поводу трудностей 2022 года:

- «Колебания клиентского спроса (резкое падение и восстановление на большинство товарных групп), затоваривание весной 2022»
- «Перезапас продукции, дефицит складского места, локдауны в Китае»
- «Скорее особенности - сильно изменилось конкурентное поле»
- «Не готова страна справляться с ЖД доставкой контейнеров из Китая»
- «Длительное согласование цены с заказчиками в РФ - пока согласовываешь цену, она уже изменилась»
- «Санкции на транзит ЕС»
- «Непредсказуемые сроки поставки оборудования, нет возможности планирования поставок хотя-бы в среднесрочной перспективе»
- «Приобретение техподдержки для софта, аналогов которого в РФ нет»
- «Сертификация в РФ продукции при импорте от новых производителей. Слишком длинная процедура на которой терялось очень много драгоценного времени.»
- «Очереди на границе при выходе из Китая, длительные ожидания снятия карантина в точках вспышки Ковид»

Вопрос: какие действия были предприняты Вашей компанией в условиях кризиса?

Статистика ответов приведена на рис. 2.



Рисунок 2 – Действия в условиях кризиса

Ответы на данный вопрос показали, что решения о выборе основной стратегии развития в новых условиях, практически поровну распределились между тремя принципиальными направлениями:

- поиск альтернативных вариантов доставки товаров от прежних поставщиков,
- поиск новых поставщиков в других (дружественных) странах,
- поиск российских производителей или создание соответствующих производств в России.

При этом ряд компаний одновременно прорабатывает различные стратегические направления.

Эти действия дополняются мерами, направленными на повышение устойчивости цепей поставок: разработка процедур ускоренного принятия решений, повышение уровня запасов, усиление контроля за поставщиками и заказами, интенсификации управления рисками. При этом по пути сокращения товарного ассортимента в кризисных условиях пошло всего 15% респондентов. К числу «замороженных» инвестиционных проектов относятся, прежде всего, поисковые и экспериментальные проекты. Вместе с тем, многие компании форсируют реализацию проектов, направленных на повышение гибкости и конкурентоспособности бизнеса; в первую очередь – это проекты, связанные с информатизацией бизнеса и автоматизацией процессов.

Вопрос: кто именно из участников цепей поставок играет решающую роль в их перестройке?

Отвечая на этот вопрос, 53% респондентов указали, прежде всего, на собственную компанию, 29% – на логистических операторов, 26% – на поставщиков - производителей товаров. Ниже всего была оценена роль агентов и консультантов – менее 1% респондентов отметили их лидерство в реконфигурации цепей поставок (рис. 3).

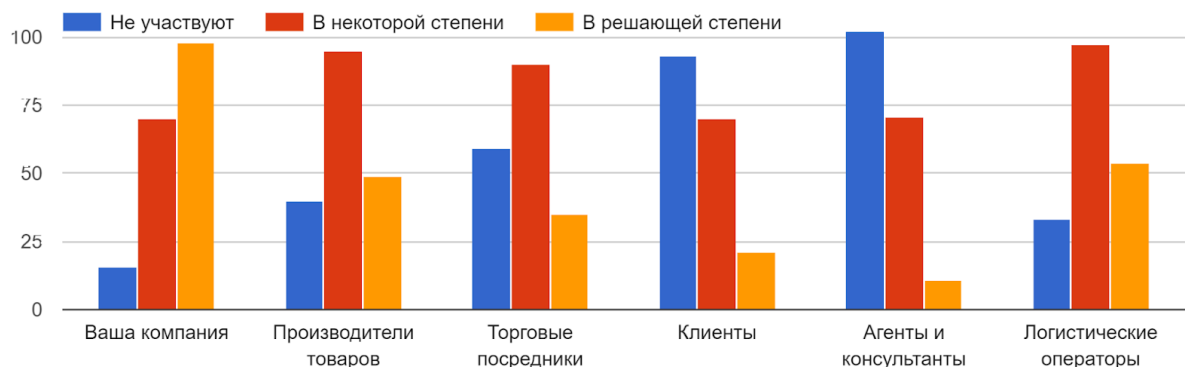


Рисунок 3 – Оценка роли участников цепей поставок в их перестройке (по шкале отложено количество полученных ответов)

Комментируя свои намерения по расширению либо сокращению состава участников цепей поставок, участники опроса высказали заинтересованность, прежде всего, в привлечении аккредитованных российских производителей (45%), а также российских и международных логистических операторов (36% и 33% соответственно). Уже упомянутые агенты и консультанты, а также торговые посредники названы как менее желательные участники цепей поставок в их новой конфигурации (50% и 42% соответственно).

Вопрос: как Вы оцениваете меры государственной поддержки по стабилизации цепей поставок?

Статистика ответов на этот вопрос приведена на рис. 4.

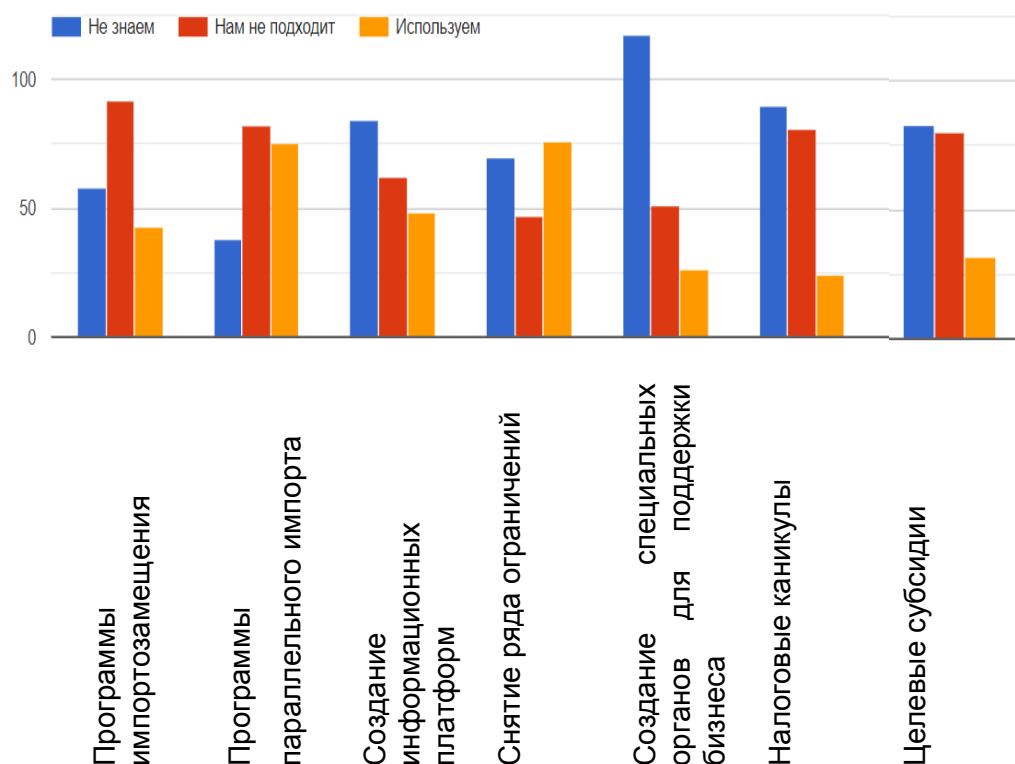


Рисунок 4 – Оценка мер государственной поддержки (по шкале отложено количество полученных ответов)

Обращает на себя внимание, прежде всего, низкий уровень информированности участников цепей поставок о мерах государственной поддержки бизнеса в кризисных условиях, а также достаточно высокий процент ответов «нам не подходит» в отношении программ импортозамещения и параллельного импорта.

Вопрос: Каких компетенций, навыков, знаний в области управления цепями поставок не хватает менеджменту компании в сложившихся условиях?

Ответы на этот открытый вопрос исключительно разнообразны. Вот относительно короткая выборка:

- быстроты принятия решений
- антикризисное управление, быстроты принятия решений, взаимодействия с госорганами и юристами
- скорости принятия решений, скорости обмена информацией, опыта
- долгосрочное стратегическое планирование
- диджитал, что с этим связано
- знание международного рынка и международных логистических схем
- стратегическое УЦП, процессное управление, автоматизация операций в цепях поставок
- знаний законодательства иностранных государств

- комплексные компетенции, менеджмент, охватывающий всю цепочку поставки, а не дискретные фрагменты
- стратегическое видение и план, нетворкинг с транспортными компаниями, способы оптимизации издержек на транспортную и складскую логистику
- планирование и бюджетирование, в особенности долгосрочное
- налоговые и правовые ограничения и возможности
- не хватает прогнозирования, навыка в оценке производств в других странах (таких как Индия, Пакистан и т.д.), страх и неготовность к развитию взаимоотношений с новыми рынками и замещению европейских производителей
- хромают навыки по ВЭД (используем разные материалы, требующие разного оформления)
- прогнозирование в условиях высокой степени неопределённости, оценка многофакторных рисков
- понимание работы всей цепи поставок "end to end"
- требуется собственный выход на зарубежных поставщиков и производителей
- необходима переориентация на долгосрочное планирование и инсорсинг/выращивание производителей ключевых МТР в России
- кризис-менеджмент, скорость и гибкость принятия решения
- оперативности реагирования на изменения
- маркетинг (будет ли рынок потреблять аналоги), финансы (перестройка модели ввела в ступор), продажи (не умеют продавать аналоги)
- автоматизация БП
- национальные особенности, ВЭД, иностранные языки
- оперативное принятие решений, agile
- риск менеджмент
- планирование
- гибридное управление базисами поставок, планирование и прогнозирование
- системное мышление
- управление изменениями
- объективная информация о ситуации в логистике Китая
- принятие критических верных решений
- кроссфункциональное взаимодействие
- новые логистические маршруты, маркировка импорта на собственном складе, ускорение доставки, исключение потерь качества продукции от незнакомых поставщиков, сложности в пр-ве с использованием новых сим
- перспективная оценка эффективности цепочек поставок. управление запасами в условиях неустойчивых поставок.
- всего хватает.

Характерная особенность ответов на вопрос о компетенциях: в условиях турбулентности и непредсказуемости многие респонденты подчеркивают важность навыков стратегического планирования!

Вопрос: насколько удалось вашей компании перестроить цепи поставок на сегодня?

Ответ на вопрос анкеты о том, насколько компании удалось к настоящему моменту перестроить свои цепи поставок, звучит в целом достаточно оптимистично. 14% полагает, что все проблемы решены, а 65% респондентов отмечает, что закрыта основная часть вопросов (рис. 4).

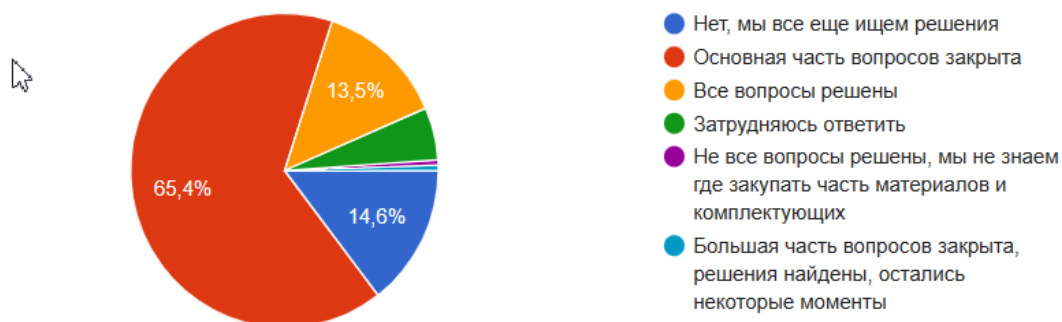


Рисунок 4. – Оценка степени решения задач перестройки цепей поставок

Приведенные выше данные – это лишь некоторые и наиболее общие результаты исследования. Не показаны результаты анализа по отдельным сегментам и по масштабу бизнеса; не показаны также данные по логистическим компаниям, которым были предложены особые вопросы, соответствующие специфике их деятельности в цепях поставок.

Полные результаты исследования войдут в аналитический доклад, который будет опубликован ВШБ НИУ ВШЭ в октябре 2023г.