

Коронавирусная трансформация цепей поставок

ПАНДЕМИЯ ОКАЗАЛА ВЛИЯНИЕ НА ВСЮ МЕЖДУНАРОДНУЮ ТОРГОВЛЮ, НО В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ – НА ГЛОБАЛЬНЫЕ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ, КОТОРЫЕ ОХВАТЫВАЮТ ДО 70–80% ТОРГОВЛИ В НЕКОТОРЫХ ОТРАСЛЯХ. НАРУШЕНИЕ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК СОЗДАЛО УГРОЗУ ГЛОБАЛЬНОГО ДЕФИЦИТА СРЕДСТВ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ (СИЗ), ИНГРЕДИЕНТОВ ДЛЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА И КОМПЛЕКТУЮЩИХ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. НА МЕСТО УВЕРЕННОСТИ В НАДЕЖНОСТИ И ГИБКОСТИ ГЛОБАЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ ПРИШЛО ОСОЗНАНИЕ ПОЛНОЙ НЕГОТОВНОСТИ К СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ.



Анна Попова
PR & MARKETING MANAGER
КОМПАНИИ TAVLOGIX

Структурные изменения по принуждению

Под влиянием пандемии страны пытаются выстраивать цепочки поставок в новой реальности. Россия географически выгодно расположена между двумя крупнейшими хабами для логистических цепей: на востоке – рядом с Китаем, на западе – рядом со странами ЕС. Это возможность для переключения на себя некоторых разорванных цепочек соседних государств, в частности, в рамках взаимодействия с рынками Ближнего Востока, Средней и Южной Азии.

В условиях общей неопределенности оперативная статистика о динамике международной торговли прорисовывает более четкие контуры изменений. По данным таможенной статистики, за январь – май 2020-го внешнеторговый оборот России составил \$224 млрд, сократившись по сравнению с аналогичным периодом 2019 года на 17%, экспорт РФ уменьшился еще больше, на 22,3%, и составил \$135,8 млрд. Однако общее сокращение, вызванное пандемией, обусловило значимые структурные сдвиги, анализ которых позволяет лучше пони-

мать реакцию глобальных цепочек добавленной стоимости.

За десятилетия глобализация настолько усложнила логистику поставок между странами, что она оказалась не способна быстро отреагировать на изменения. Именно чрезмерная производственная зависимость от других стран, в частности от Азии, где была зафиксирована первая вспышка коронавируса, вызвала нарушение мировых цепей поставок. Чтобы компенсировать задержки в доставке социально значимых во время пандемии товаров, государства начали запускать производство СИЗ и медицинского оборудования внутри своих стран.

Очаг напряженности подогрели опустевшие полки магазинов, также след-

На похожие превентивные меры опирались и в Mars Petcare. «В кризисный период наши затраты на логистику не выросли, – рассказывает Федор Лапатков, директор цепочки поставок Mars Petcare. – Мы связываем это с четким анализом рисков и планированием. В марте спрос на товары для животных вырос на 50%. Краткосрочно пандемия явилась причиной задержки поставок некоторых видов сырья и упаковки, которую мы получаем из-за границы. Нам помогло то, что на протяжении нескольких лет компания развивала базу российских поставщиков и доля импортируемых компонентов у нас крайне невелика. Основываясь на опыте коллег из Китая и Европы, где самоизоляция началась раньше, в первые недели

После окончания пандемии цепочки поставок уже не вернутся в исходное, доковидное, состояние. Их трансформация в связи с описанными изменениями будет усиливаться. Компании обучаются, выходя на новые рынки продукции и повышая уровень локализации комплектующих в России, поэтому логистика уже не будет прежней

ствие нарушения цепей поставок. До минимальных пределов упал потребительский спрос на непродовольственные товары, создав новый вызов ослабшей экономике. Из-за всплеска онлайн-торговли образовался дефицит курьеров, водителей, работников складов.

О том, что происходило в этот период, рассказывает Вахид Киасса, директор по логистике «Сплат Глобал»: «В первые две недели работали в режиме 24/7. Решали проблемы с доставкой сырья из-за рубежа, отгружали в торговые сети повышенные объемы продукции. Самым важным в тот период стала безопасность персонала. Мы организовали дистанционный формат работы для 400 сотрудников, усилили санитарные нормы, перевели на больничных персонал из группы риска и т. д. Одновременно переоценивали маршруты с Польши на Литву, подключив всех контрагентов к системе электронного документооборота. Нарастали закупки в менее пострадавших регионах, наладили внутреннюю IT-инфраструктуру».

пандемии мы нарастили запасы сырья и упаковки, чтобы получить возможность управлять рисками потенциальных задержек при поставках этих материалов. Многие поставщики продолжали работать во время режима самоизоляции и непрерывно обеспечивали нас необходимым сырьем и материалами. В итоге пик заказов мы прошли без потерь для клиентского сервиса».

Пандемия больно ударила по всем отраслям экономики. Провал показателей эффективности в цепях поставок был вызван низкой степенью визуализации и мониторинга. Предприятия не смогли на глобальном уровне одномоментно идентифицировать всех своих поставщиков и контрагентов, разбросанных по миру. И как итог – быстро реализовать антикризисные решения. Но утверждать, что логистика во время вспышки COVID-19 была парализована, нельзя. Транспортировка грузов не останавливалась, но они приходили с задержками.

«Наиболее критичной для производства во время пандемии в Европе для нас

была задержка упаковки из Китая. Груз с марта до середины апреля из этого региона по морю шел на 2–3 недели дольше. Опаздывала и доставка сырья из Европы», – рассказывает Тимофей Бурсук, директор по закупкам «Ив Роше».

Руслан Попов, директор по операциям «Ив Роше», добавляет: «Автодоставка готовой продукции из Франции задерживалась максимум на 1–2 дня из-за дополнительной проверки документов внутри зоны Шенгена. Не было трудностей и на российской границе. А вот во внутригородской логистике курьерские компании ввиду повышенного спроса на доставку до двери зачастую сталкивались с нехваткой курьеров и задерживали доставку».

Склады, с которых отгружались товары первой необходимости, выполняли свои функции, но не на полную мощность. Цепочки удалось реанимировать во многом благодаря компетенциям в IT-инфраструктуре и новому уровню взаимодействия с поставщиками. Нормализации послужили и жесткие санитарные правила на производствах и логистических объектах, новые маршруты, оптимизация складских запасов и новые каналы продаж.

На повестке дня осталась болезненная тема снижения коммерческой активности из-за падения спроса на непродовольственные товары. Компании пересматривают бюджеты, планы по инвестициям, оптимизируют затраты. Это не заставит ждать замедления развития транспортной отрасли и услуг контрактной логистики. Сегмент рынка логистических услуг, не вовлеченный в обслуживание электронной коммерции, в период самоизоляции был доведен до состояния, когда борьба шла не за прибыль, а за сам факт остаться на рынке.

В InfraOne Research подсчитали, что в связи с коронавирусом потери в сегменте автотранспортных грузоперевозок на конец июля 2020 года составили 37 млрд руб. А всего инфраструктурные компании из транспортной сферы, включая пассажирские перевозки, потеряли 1,26 трлн руб. Оптимистичный сценарий предполагает выход на докризисный уровень к II–III кварталу следующего года.

По мнению Альфреда Экля, директора по развитию операций Tablogix, логистические компании одними из первых почувствовали на себе удар пандемии коронавируса. «Товарооборот на складах непродовольственных компаний сократился в марте – апреле на 70%, но уже в мае на фоне ослабления ограничений бизнес восстановился на 25%, а июнь завершился с несущественными потерями, – отмечает он. – Что принесет вторая половина года, зависит от потенциальной второй волны коронавируса, но сейчас рынок настроен позитивно. Падение до-

Изменение российского экспорта по отдельным товарным группам в стоимостном объеме, январь – май 2020 г., к аналогичному периоду 2019 г., %



ходов логистических операторов по итогам года будет в диапазоне 15%. Рынок сохранит устойчивость».

Последствия нарушений для отраслей

По результатам анализа НИУ ВШЭ изменения в экспорте довольно хорошо могут отражать структурные изменения в цепочках поставок. Меньше всего экспорт просел, а в некоторых случаях даже вырос на традиционных для России рынках постсоветского пространства. Это

химического производства, – рассказывает Анна Федюнина, ведущий научный сотрудник центра исследований структурной политики НИУ ВШЭ. – Причем АПК чуть ли не единственная отрасль, спрос на которую не упал во время пандемии».

По данным таможенной статистики, экспорт продукции АПК в январе – мае 2020 года к аналогичному периоду 2019-го вырос на 20,8% в стоимостном изменении и на 27,9% – в объеме. В частности, увеличились объемы экспорта одной

Пандемия больно ударила по всем отраслям экономики. Провал показателей эффективности в цепях поставок был вызван низкой степенью визуализации и мониторинга. Предприятия не смогли на глобальном уровне одновременно идентифицировать всех своих поставщиков и контрагентов, разбросанных по миру. И как итог – быстро реализовать антикризисные решения

связано не только с закрытием экономик и приостановкой деятельности фирм, но и со сменой ориентации с более далеких и сложных для входа сегментов на более простые рынки ближайших государств.

Так, если экспорт в январе – мае 2020-го в страны ЕС составил 70,9% от уровня аналогичного периода предыдущего года, то экспорт в основные страны-импортеры сократился еще сильнее: в Германию – до 58,9%, Нидерланды – до 55,5%. Экспорт в страны СНГ сжался менее сильно – до 79,4%, при этом в Казахстан он составил 98,3%, а в ряд стран – вырос: в Азербайджан – на 8,9% от уровня прошлого года, Армению – на 13,1%, Узбекистан – на 26,9%.

«В российском экспорте наиболее масштабные изменения связаны с ростом экспорта агропромышленного комплекса (АПК) и некоторых видов продукции

из самых крупных позиций в экспорте АПК, пшеницы, на 20,4%. Кроме того, отмечается рост экспорта свинины свежей и мороженой в 2,5 раза, мяса свежего и мороженого – в 2,2 раза, мяса домашней птицы – в 1,8 раза, масла сливочного – на 35%, молока и сливок – на 21,7%, сыров и творога – на 7,7%. Среди других категорий существенно вырос экспорт некоторых видов продукции химического комплекса: физические объемы экспорта пластмасс и изделий из них – на 37,8%, фармацевтической продукции – на 23,7%, мыла и моющих средств – на 19,8% (рис. 1).

«На первый взгляд, выход российских производителей на экспортные рынки со свининой, говядиной, с мясом птицы кажется чудом, – говорит А. Федюнина. – Однако это в некоторой степени вынужденный экспорт, к которому привело

Отрасли, где сложилась критическая зависимость от импорта, согласно анализу НИУ ВШЭ, – автопром, химическая промышленность, фармацевтика, высокотехнологичные компании – расширяют работу с локальными поставщиками. Производители, которые до пандемии уже закупали большую часть компонентов на внутреннем рынке, избежали негативных ее последствий для бизнеса

снижение спроса на внутреннем рынке. За последние 3 года в российском животноводстве произошло насыщение внутреннего рынка, рост производства опережал внутреннее потребление. Происходила переориентация спроса с более дорогого красного мяса на более дешевое белое. Схожая ситуация в молочной промышленности: отсутствие роста доходов населения, которое усугубила пандемия, снизило спрос на молокоемкие продукты (масло, сыры). Свою роль в повышении зарубежного спроса на продукцию российского АПК сыграла и девальвация рубля, однако само по себе это не поможет надолго закрепить на новых рынках».

Одной из наиболее пострадавших оказалась фарминдустрия ввиду сильной производственной зависимости от Китая и Европы. Чтобы сократить риск дефицита в России жизненно необходимых

препаратов, фармацевтические компании старались увеличить закупки на зарубежных рынках.

Целевые ориентиры цепочек поставок в постковидном мире

Говорить об эффектах влияния коронавируса на глобальные логистические цепочки пока рано – в некоторых регионах заметны предпосылки к началу второй волны. Контуры изменений будут определяться спецификой отраслей, технологическими особенностями цепочек, привлекательностью территорий и потенциалом их спроса. Следствием трансформации supply chain станет прозрачность, гибкость и стабильность товародвижения. Какие тренды в изменениях цепочек уже себя проявили?

1. Безопасность

Переход на новые технологии работы, связанные с санитарными требованиями

профилактики коронавируса. В компании «Сплат Глобал» обязали водителей зарубежных транспортных компаний работать в защитных комбинезонах, чтобы избежать соприкосновения с товарами. Российским водителям тоже выдавали защитные комбинезоны.

2. Локализация

Тех, кто сопротивлялся кардинальным изменениям, пандемия подтолкнула к изучению новых маршрутов и локаций для складов, поиску новых рынков сбыта и географическим сдвигам в закупках. Отрасли, где сложилась критическая зависимость от импорта, – автопром, химическая промышленность, фармацевтика, высокотехнологичные компании – расширяют работу с локальными поставщиками. Производители, которые до пандемии уже закупали большую часть компонентов на внутреннем рынке, избежали негативных ее последствий для бизнеса.

«Мы покупаем качественную упаковку на территории России и Белоруссии, она не проигрывает китайским аналогам. Кроме того, закупки в России – это воплощение стратегии компании поддерживать российскую экономику», – приводит пример В. Киасса.

В «Сплат Глобал» также рассказали, что к диверсификации работы с постав-

новые компетенции. Во внутригородской логистике и росте логистических хабов вблизи мегаполисов маркетплейсы также играют роль катализатора. Выход российских площадок в регионы и на рынки соседних стран подтолкнет развитие дорог, современных форматов складов, создаст рабочие места.

Маркетплейсы изменили работу и логистических компаний, включив их в свою цифровую экосистему. По требованию гигантов e-commerce курьерские компании перешли на бесконтактную доставку, стали пополнять автопарк машинами для перевозки крупногабаритных товаров и продукции с регулировкой температурного режима.

4. Снижение рисков и коллаборация

Пандемия COVID-19 обострила жизненную необходимость развивать отношения со всеми звеньями цепи поставок. Не только с теми, кто обслуживает текущие контракты, но и с теми, с кем ранее велись переговоры.

«Ключевым элементом повышения устойчивости для Mars Petcare является постоянное улучшение сотрудничества с партнерами. Наша задача – нарастить использование данных, которые мы получаем от поставщиков и клиентов. Используя их, мы можем оперативнее реагировать на изменения, эффективнее оптимизировать бизнес-процессы, а также улучшать клиентский сервис», – отметил Федор Лапатков, директор цепочки поставок Mars Petcare. Пренебрежение же оценкой рисков в цепях поставок ставит компанию под угрозу роста стоимости логистики. В программу оценки рисков и реализации компенсирующих действий в Mars Petcare вовлечены все подразделения. Такой подход не только помогает оперативно воплотить в жизнь поставленную задачу, но и привносит экспертизу разных функций в анализ рисков.

5. Новая инфраструктура

Компании нацелены расположить свою продукцию ближе к полкам магазинов, стимулируя создание форматов небольших складов внутри МКАД, dark store и складов последней мили. Появились dark kitchen, которые улучшили логистику в сфере общепита. Выросли инвестиции в автоматизацию управления логистикой, которая позволяет мониторить движение объектов и оптимизировать ресурсы. Например, в период самоизоляции на основе интеграции с платформами курьерских служб «Ив Роше» создали track & trace – инструмент для полноценного отслеживания заказов на сайте компании.

«Цифровизация логистических потоков позволила избежать срывов поставок между Европой и Россией в пик пандемии. При этом сократился объем

перевозок из-за падения продаж непродовольственной продукции в стране», – утверждает А. Экль из Tablogix.

6. Озеленение цепей поставок

Хотя финансовые трудности и сократили экологические инвестиции, осознание бизнесом ответственности за окружающую среду под влиянием пандемии усилилось. Компании озабочены сокращением углеродного следа своей продукции, вопросами энергоэффективности, рациональным потреблением природных ресурсов, снижением отходов и т. д.

В. Киасса рассказывает о совместном проекте с торговой сетью «Перекресток» – #щеткадавайся: «Покупатели оставляют старые зубные щетки в специальном контейнере в магазинах «Перекресток» по всей стране и получают кешбэк на новые. Наш центральный склад отправляет щетки на переработку в полимерпесчаную плитку, которая идет на благоустройство общественных мест малых городов России».

Экологическую выгоду принес сдвиг цепочек поставок в сторону местных поставщиков, а также ориентация на ближайшие рынки сбыта. Многие FMCG-производители переходят на пулинг как элемент sharing economy, когда товары конкурентов доставляют в торговые сети в одной машине. Это снижает углеродный след и цену перевозки. Впрочем, в отличие от развитых стран, в России борьба бизнеса за экологию находится в зачаточном состоянии.

В Tablogix утверждают, что цивилизованный подход к работе с отходами в логистических центрах встречается только в международных компаниях либо на российских предприятиях, которым важны иностранные инвестиции. В самой компании фокус на go green сместился в 2018 году: ввели сортировку по новым видам отходов, стали делать из отходов нужные для складов приспособления и стенды, перешли на многоразовое использование тары, включая ее возврат на завод клиента в Европу.

Т. Бурсук из «Ив Роше» добавляет: «Мы снижаем потребление картона и пленки на складе, с пакетов переходим на резинки для фиксации товаров. Долю использования б/у упаковки довели до 50%. В планах – перевести внутригородскую логистику в мегаполисах на газомоторное топливо».

После окончания пандемии цепочки поставок уже не вернутся в исходное, доковидное, состояние. Их трансформация в связи с описанными изменениями будет усиливаться. Компании обучаются, выходя на новые рынки продукции и повышая уровень локализации комплектующих в России, поэтому логистика уже не будет прежней. 🌱

щиками приступили за 5 месяцев до начала пандемии. Импорт сырья из Италии заместили на качественное сырье из Китая, а также на 35–45% нарастили в этом регионе логистическую инфраструктуру в связи с ростом спроса на продукцию компании в Китае. Кроме того, запустили продажи на маркетплейсах Северной Америки.

3. Бум маркетплейсов

В период самоизоляции началась волна подключения российских компаний к локальным и зарубежным электронным торговым площадкам. Количество продавцов выросло минимум вдвое. На рынок вышли крупные ритейлеры, появились маркетплейсы в фарминдустрии.

Р. Попов из компании «Ив Роше» поделился: «Подключение к электронной торговой платформе с доставкой из точек продаж дало прирост трафика в магазин и повысило известность марки. Благодаря доставке непосредственно из магазинов и возможности сделать заказ, позвонив в магазин, клиент получает продукцию уже через несколько часов».

Маркетплейсы важны с точки зрения выхода малого и среднего бизнеса на внешние рынки. Небольшие компании из России стали активнее пробовать свои силы на международной арене, получая