



команда роста на аутсорсе  
для системного улучшения ключевых метрик

# Шаблон плана диверсификации цепочек поставок и рынков сбыта

Пошаговый фреймворк для повышения устойчивости бизнеса в условиях торговых войн

## Введение: Стратегическая диверсификация как ответ на геополитические вызовы

В условиях растущей геополитической напряженности и торговых войн, диверсификация цепочек поставок и рынков сбыта становится не просто опцией, а критически важным элементом стратегии выживания и роста компании. Этот документ представляет собой пошаговый фреймворк, разработанный для систематизации процесса диверсификации, минимизации рисков и снижения зависимости от одного поставщика или рынка.

Цель диверсификации – не только избежать потенциальных убытков от тарифов, санкций или логистических сбоев, но и превратить угрозы в конкурентные преимущества, открывая новые рынки и оптимизируя операционные процессы. Как отмечает BCG, геополитика стала таким же фактором бизнес-среды, как налоги или спрос (BCG).

## Шаг 1: Аудит текущих цепочек поставок и рынков сбыта

Прежде чем искать альтернативы, необходимо чётко понимать текущую структуру и уязвимости вашей компании. Этот шаг поможет выявить критические «узкие места».

### Анализ текущих поставщиков (по странам и долям)

| Категория сырья/компонента | Поставщик (страна) | Доля в общем объеме закупок (%) | Риск (низкий/средний/высокий) | Комментарии                                             |
|----------------------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Сырье А                    | Страна X           | 60%                             | Высокий                       | Единственный поставщик, политически нестабильный регион |
| Сырье Б                    | Страна Y           | 30%                             | Средний                       | Есть 1 альтернатива, но с высокой ценой                 |
| Компонент С                | Страна Z           | 80%                             | Высокий                       | Сложное производство, мало аналогов                     |

| Категория сырья/компонента | Поставщик (страна) | Доля в общем объеме закупок (%) | Риск (низкий/средний/высокий) | Комментарии                                     |
|----------------------------|--------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------|
| Услуга D                   | Страна X           | 40%                             | Средний                       | Легко заменить, но требует времени на адаптацию |

### Анализ текущих рынков сбыта (по странам и долям)

| Продукт/Услуга | Рынок сбыта (страна) | Доля в общей выручке (%) | Риск (низкий/средний/высокий) | Комментарии                            |
|----------------|----------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| Продукт 1      | Страна А             | 70%                      | Высокий                       | Основной рынок, угроза тарифов/санкций |
| Продукт 2      | Страна Б             | 20%                      | Средний                       | Стабильный рынок, но небольшой объем   |
| Услуга 3       | Страна В             | 10%                      | Низкий                        | Новый рынок, потенциал роста           |

### Идентификация критических 'узких мест'

- ❑ Определите поставщиков, доля которых превышает 50% в критических категориях.

Зависимость от одного экспортного рынка — огромный риск (VC.ru).

- ❑ Выявите регионы с высоким геополитическим риском (санкции, торговые войны).

Сегодня геополитика – такой же фактор бизнес-среды, как налоги или спрос (BCG).

- ❑ Идентифицируйте компоненты/услуги, для которых нет легкодоступных альтернатив.

Отсутствие альтернатив может привести к полной остановке производства при сбоях.

### Шаг 2: Исследование альтернативных поставщиков/рынков

После выявления уязвимостей, необходимо активно искать и оценивать потенциальные альтернативы.

### Критерии выбора альтернатив

**Стабильность поставщика/рынка**

Политическая и экономическая стабильность региона, репутация компании.

**Цена и условия**

Конкурентоспособность цен, условия оплаты, скидки за объем.

**Качество продукции/услуг**

Соответствие стандартам, наличие сертификатов, отзывы клиентов.

**Логистика и сроки**

Надежность доставки, время в пути, стоимость транспортировки, наличие инфраструктуры.

|                         |                                                                  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Геополитические риски   | Отсутствие текущих или потенциальных торговых барьеров, санкций. |
| Соответствие стандартам | Экологические, социальные и корпоративные стандарты (ESG).       |

Список потенциальных альтернативных поставщиков/рынков (пример)

| Критическая позиция/рынок | Альтернатива 1 (страна/компания) | Альтернатива 2 (страна/компания) | Альтернатива 3 (страна/компания) |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Сырье А (Страна Х)        | Поставщик А1 (Страна D)          | Поставщик А2 (Страна Е)          | Поставщик А3 (Страна F)          |
| Рынок сбыта (Страна А)    | Рынок D                          | Рынок Е                          | Рынок F                          |
| Компонент С (Страна Z)    | Поставщик C1 (Страна G)          | Поставщик C2 (Страна Н)          | Локализация производства         |

Сравнение альтернатив по ключевым критериям (пример для поставщика)

| Критерий             | Текущий поставщик | Альтернатива 1 | Альтернатива 2 |
|----------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Цена за ед. (USD)    | 10                | 11.5           | 10.8           |
| Срок поставки (дней) | 14                | 21             | 18             |
| Качество (1-5)       | 5                 | 4              | 4.5            |
| Геополитический риск | Высокий           | Низкий         | Средний        |
| Наличие сертификатов | Да                | Да             | Нет            |
| Мин. объем заказа    | 1000              | 500            | 1500           |

Шаг 3: Оценка рисков и затрат диверсификации

Диверсификация несет в себе как преимущества, так и издержки. Важно провести комплексную оценку.

Финансовые затраты на переход

- ☐ Перенастройка оборудования  
Оцените стоимость адаптации производственных линий под новые компоненты.
- ☐ Сертификация и лицензирование  
Затраты на получение необходимых разрешений для новых рынков/поставщиков.
- ☐ Логистические издержки  
Расчет стоимости транспортировки, таможенных пошлин, страхования для новых маршрутов.
- ☐ Затраты на аудит и проверку новых партнеров  
Включая командировки, юридические услуги.

## ❑ Создание буферных запасов

Сформируйте буферные запасы по ключевым компонентам на 2-3 месяца работы (VC.ru).

## Потенциальные риски диверсификации

|                                      |                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Риск качества</b>                 | Несоответствие продукции новых поставщиков установленным стандартам.      |
| <b>Риск сроков</b>                   | Задержки поставок, нарушение производственного графика.                   |
| <b>Культурные и языковые барьеры</b> | Сложности в коммуникации и ведении бизнеса с новыми партнерами.           |
| <b>Юридические риски</b>             | Различия в законодательстве, сложности в разрешении споров.               |
| <b>Репутационные риски</b>           | Связанные с выбором недобросовестных или этически сомнительных партнеров. |

## Расчет ROI диверсификации (прогноз)

Рассчитайте ожидаемую окупаемость инвестиций в диверсификацию. Это включает не только прямую экономию, но и снижение потенциальных потерь от сбоев. Пример расчета:

$$ROI = (\text{Потенциальная экономия/предотвращенные потери} - \text{Затраты на диверсификацию}) / \text{Затраты на диверсификацию} * 100\%$$

Пример: Если потенциальные потери от остановки производства из-за одного поставщика составляют \$1 000 000 в год, а затраты на поиск и внедрение двух альтернативных поставщиков – \$200 000, то  $ROI = (\$1\,000\,000 - \$200\,000) / \$200\,000 * 100\% = 400\%.$ \*

## Шаг 4: План внедрения

Детальный план действий обеспечит плавный и контролируемый переход.

## Этапы перехода

### ❑ Пилотные проекты

Начните с небольших объемов или некритичных позиций для тестирования новых поставщиков/рынков.

### ❑ Тестовые партии

Закажите пробные партии для оценки качества, сроков и логистики.

### ❑ Постепенное наращивание объемов

Плавно увеличивайте долю новых партнеров, снижая зависимость от старых.

### ❑ Параллельное использование

На начальном этапе поддерживайте отношения с текущими поставщиками, пока новые не будут полностью интегрированы.

## Сроки и ответственные лица

| Задача                                     | Срок выполнения | Ответственный               | Статус      |
|--------------------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------|
| Выбор 3 альтернативных поставщиков сырья А | 30.06.2024      | Руководитель отдела закупок | В работе    |
| Проведение аудита новых рынков сбыта       | 15.07.2024      | Директор по развитию        | Завершено   |
| Запуск пилотных поставок с Альтернативой 1 | 01.08.2024      | Менеджер по логистике       | Планируется |

## Необходимые ресурсы

### Финансовые

Бюджет на перенастройку, сертификацию, тестовые закупки, буферные запасы.

### Человеческие

Команда для поиска, аудита, переговоров, адаптации производства.

### Технологические

ERP-системы (например, 1С:ERP) для управления производством, CRM-системы (Битрикс24, AmoCRM) для работы с новыми партнерами (VC.ru).

## Метрики успеха и контроля

### ☐ Снижение доли критического поставщика до X%

Целевое значение, например, не более 30% от общего объема.

### ☐ Увеличение количества рынков сбыта до Y

Например, выход на 2 новых рынка в течение года.

### ☐ Снижение логистических рисков на Z%

Измеряется по количеству сбоев, задержек.

### ☐ Улучшение финансовой устойчивости

Наличие резервного фонда на 6-9 месяцев операционных расходов (VC.ru).

## Приложения: Чек-листы и вопросы для переговоров

Эти инструменты помогут систематизировать работу с новыми партнерами.

### Чек-лист для выбора поставщиков

#### ☐ Проверка юридического статуса и репутации

Изучение отзывов, кредитной истории, судебных прецедентов.

#### ☐ Аудит производственных мощностей и контроля качества

Посещение производства, запрос образцов, проверка сертификатов (ISO, CE и т.д.).

#### ☐ Условия контракта

Цена, условия оплаты, сроки поставки, гарантии, штрафы за нарушение.

#### ☐ Логистические возможности

Опыт работы с международными перевозками, наличие складских мощностей.

#### ☐ Коммуникация и поддержка

Оперативность ответов, наличие персонального менеджера, языковая поддержка.

## Список вопросов для переговоров с новыми партнерами

- ☐ Каков ваш опыт работы с международными клиентами?  
Особенно из нашего региона.
- ☐ Какие гарантии качества вы предоставляете?  
Процедуры контроля, возврат брака.
- ☐ Каковы ваши стандартные сроки производства и доставки?  
Возможны ли ускоренные поставки?
- ☐ Каковы ваши минимальные и максимальные объемы заказа?  
Гибкость в объемах.
- ☐ Как вы управляете рисками в своей цепочке поставок?  
Есть ли у вас резервные мощности/поставщики?
- ☐ Можете ли вы предоставить рекомендации от других клиентов?  
Особенно из нашей отрасли.
- ☐ Какова ваша политика ценообразования при долгосрочном сотрудничестве?  
Скидки, фиксация цен.
- ☐ Какие условия оплаты вы предлагаете?  
Предоплата, постоплата, аккредитивы.
- ☐ Как вы относитесь к аудиту со стороны нашего предприятия?  
Готовность к проверкам.
- ☐ Какие у вас планы по развитию и инновациям?  
Долгосрочная перспектива сотрудничества.

## Больше интересного в нашем блоге

развивайте бизнес-мышление с нашими исследованиями



Получить пользу

