

COVID-19

Вызовы и их влияние на транспортно-логистический сектор



Вопросы, на которые отвечает документ

1 Как COVID-19 влияет на бизнес-активность, в т.ч. в транспортно-логистическом секторе?

2 Какие действия необходимо предпринять транспортно-логистическим компаниям?

Развитие дальнейшей ситуации с коронавирусом во многом будет зависеть от сценария его распространения

Сценарии распространения COVID-19

Сдерживание

Социальное дистанцирование и контроль за передвижениями граждан позволяют предотвратить дальнейшее распространение заболевания.



Допущения:

- Практически 100%-й уровень выявления больных во всех странах, включая случаи протекания заболевания в легкой форме.
- Успешное отслеживание контактировавших с зараженными и карантинные меры во всех странах.

Очаги

Распространение пандемии предотвращено, но постоянно появляются новые очаги заболевания, принимаются меры, направленные на сдерживание дальнейшего распространения.

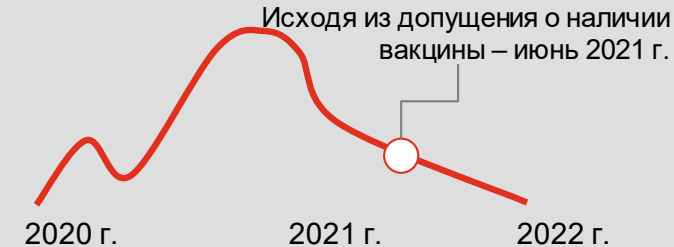


Допущения:

- Выявление не всех больных, что приводит к распространению инфекции с меньшей скоростью.
- Успешное отслеживание контактировавших с зараженными и карантинные меры при выявлении новых случаев заболевания предотвращают пандемию.

Пандемия

Принимаемые меры по охране здоровья населения остановить пандемию не могут. Главной задачей становится смягчение последствий.



Допущения:

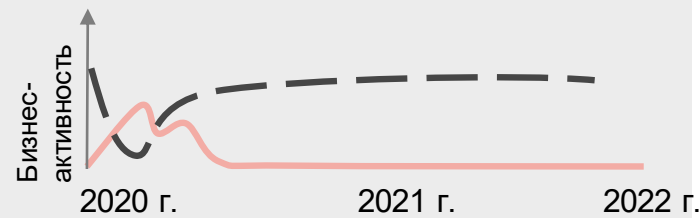
- Отслеживание контактировавших с зараженными и контроль за передвижениями граждан не помогают сдержать вспышку.
- Массово доступная вакцина, необходимая для того, чтобы остановить распространение заболевания доступна только в июне 2021 г.

Каждый сценарий по-разному отразится на бизнесе и операционной деятельности компаний

Последствия разных сценариев развития ситуации с COVID-19 для бизнеса

Быстрое восстановление

Сроки: 3–6 месяцев



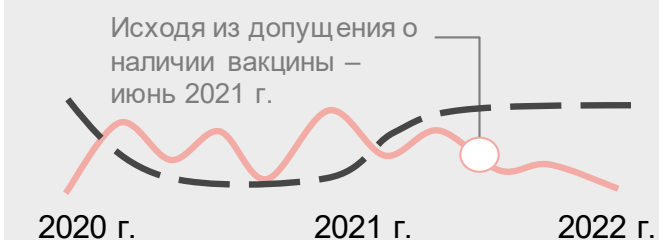
Мобильность трудовых ресурсов: Ограничения на передвижение в затронутых странах в целях сдерживания распространения заболевания оказывают краткосрочное воздействие на цепочки поставок.

Экономика: Неопределенность оказывает краткосрочное воздействие на рынки. Затронутые страны пострадают больше.

Социальная сфера: Жесткие правила социального дистанцирования и, следовательно, ограничения передвижения на короткий период времени.

Отложенное восстановление

Сроки: 12–18 месяцев



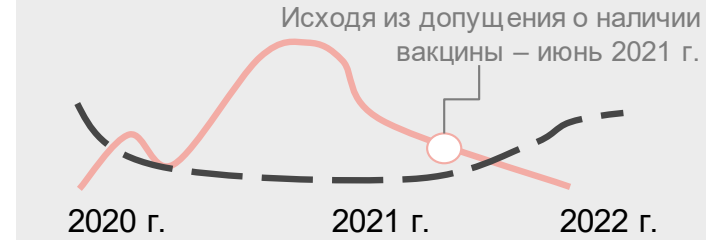
Мобильность трудовых ресурсов: Работа из дома и ограничения на передвижения граждан в уже пострадавших и вновь затронутых странах, что увеличивает длительность сбоев в цепочке поставок.

Экономика: Продолжающаяся неопределенность оказывает более длительное воздействие на рынки. Затронутые страны пострадают больше.

Социальная сфера: Умеренное социальное дистанцирование, что в некоторой степени ограничивает перемещения в целом на протяжении более длительного периода времени.

Длительное сокращение

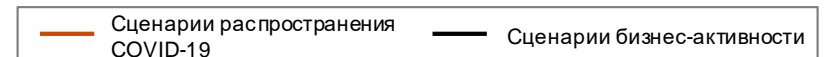
Сроки: 18–24 месяца



Мобильность трудовых ресурсов: Крупные глобальные перемены, включая работу из дома, ограничения на перемещения, заболеваемость и смертность среди работников, что приводит к серьезным последствиям для цепочки поставок.

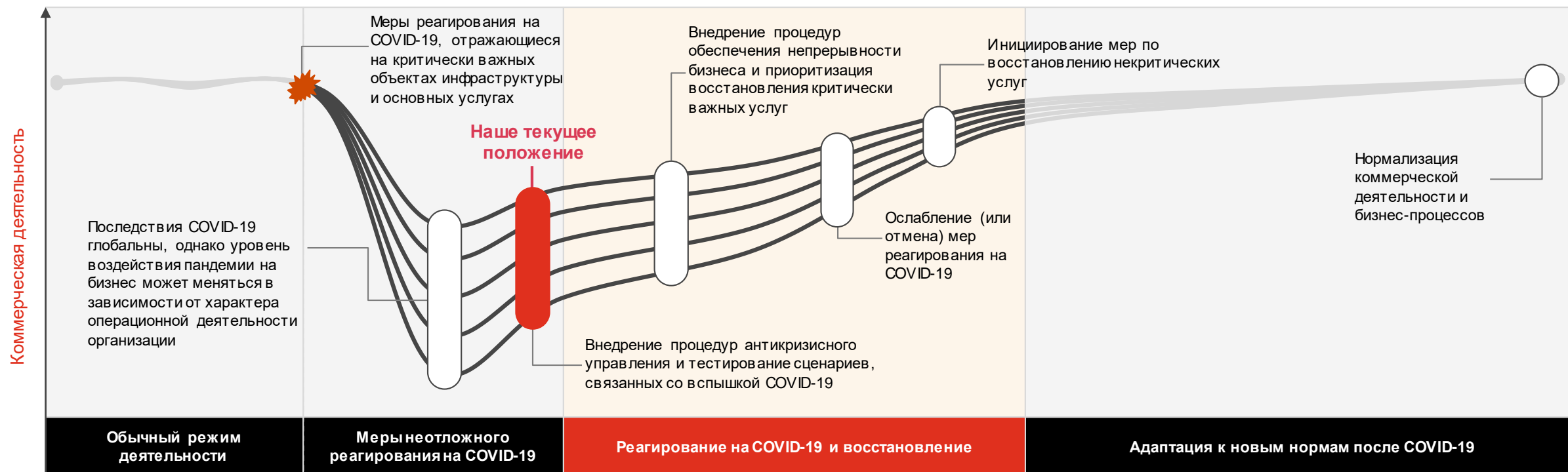
Экономика: Повышенный риск глобальной рецессии в зависимости от тяжести пандемии.

Социальная сфера: Крайние меры по сдерживанию вируса и ограничения на перемещение.



Независимо от сценария, на протяжении всего периода необходимо принимать антикризисные меры для обеспечения непрерывности деятельности

От качества и скорости принятия мер реагирования, а также скоординированности действий соответствующих организаций будет зависеть, как быстро удастся нормализовать коммерческую деятельность и бизнес-процессы



В чем заключается уникальность COVID-19?

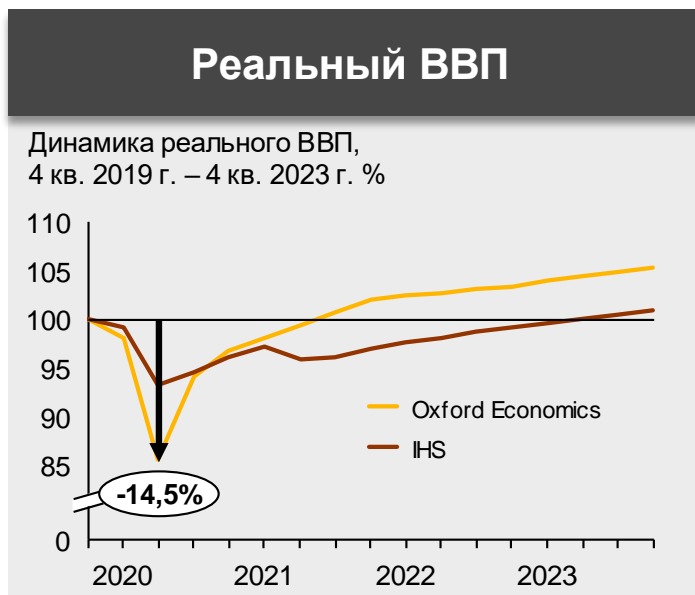
Такие пандемии, как COVID-19, относятся к классу угроз, о которых известно заранее. Как правило, они распространяются медленнее, но приводят к более длительным последствиям.

Вспышка заболевания отразилась на всех элементах цепочки создания стоимости в компаниях и на рынке. Все одинаково пострадали от пандемии, что делает это событие феноменом «черного лебедя».

Большинство контрактов и соглашений об уровне услуг перестают действовать во время таких глобальных потрясений, однако **предоставление критически важных услуг, например в сфере здравоохранения и гражданской обороны, должно продолжаться.**

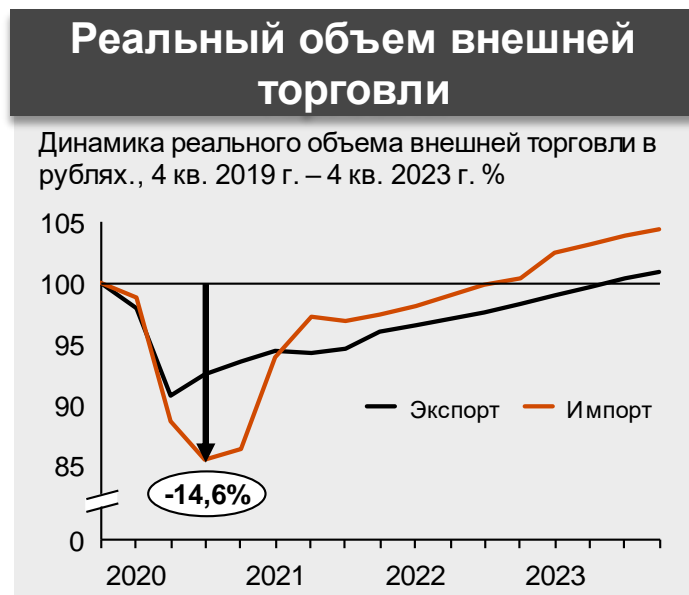
По оценкам экспертов пандемия COVID-19 может привести к снижению ВВП на 7-15% в 2 кв. 2020 года

Возможные последствия вспышки COVID-19 для экономики России



ВВП РФ может сократиться на 6,8% - 14,5% в 2 кв. 2020 года.

Восстановление к докризисному уровню ожидается к концу 2021 - середине 2023 года. При этом возможен пересмотр прогнозов в негативную сторону в случае продления режима нерабочих дней.



Ключевые драйверы внешнеэкономической деятельности и транспортного сектора - экспорт и импорт – во 2 кв. 2020, сократятся на 9,3% и 14,6% соответственно.

Восстановление прогнозируется не раньше конца 2022 года.



Кризис может оказать значительное влияние на доходы населения и привести к сокращению потребительских расходов на 20-25%.

Влияние на промышленность будет ниже, максимальное снижение ИПП – 6,3%.

Восстановление обоих показателей к докризисному уровню прогнозируется в конце 2022 года.

*ИПП – индекс промышленного производства
Источник: Oxford Economics, IHS

В транспортно-логистическом секторе вспышка COVID-19 привела к сбоям и напряжению в работе по ряду направлений

НЕПОЛНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ

Дестабилизация и приостановка работы общественного транспорта, например автобусов, метро, такси и пр.



Ограничения или задержки в перемещении и доставке товаров между странами

Сложности в повседневной работе в связи с социальным дистанцированием, удаленной работой и невыходом сотрудников на работу, а также ввиду дефицита поставок



Непредвиденная дестабилизация глобальных цепочек поставок подрывает способность транспортного сектора обеспечивать поставки жизненно необходимых товаров медицинского назначения, продуктов питания и товаров первой необходимости

Финансовые сложности операторов транспортного сектора, отражающиеся на их способности эксплуатировать критически важные транспортные сети и объекты инфраструктуры



Дополнительная нагрузка на ресурсы, так как транспортный сектор должен играть важную роль в обеспечении социального дистанцирования, предотвращения заражений, контроля, проведения санитарной обработки и пр.

При этом транспортный сектор имеет важнейшее значение, так как он обеспечивает необходимую мобильность людей и социальное дистанцирование



Стратегия реагирования на COVID-19 должна включать меры по 6 направлениям (1/2)

Стратегия реагирования в связи с COVID-19



Клиенты и выручка

Баланс между обслуживанием клиентов и коммерческими приоритетами

- Клиенты ограничены в перемещениях. Как вы можете адаптировать свою операционную модель и минимизировать воздействие этого фактора?
- Какие есть варианты в части решений о ценообразовании и предоставления скидок?
- Можете ли вы увеличить свои мощности по доставке с учетом резкого повышения спроса в результате перехода все большего числа потребителей на покупки через интернет?
- Поскольку покупатели делают запасы товаров первой необходимости, можете ли вы объединить маршруты или работу с менее крупными операторами, чтобы удовлетворить спрос?
- Рассматривали ли вы, как не допустить физического контакта с клиентами, например, использовать запирающиеся контейнеры для доставки или оставлять посылки у двери? Могли бы вы попросить потребителей уведомлять вас в случае обнаружения ими симптомов вируса или самоизоляции, чтобы можно было принять дополнительные меры предосторожности?
- Обсуждалась ли приоритизация при транспортировке товаров (например, лекарства имеют приоритет перед предметами роскоши)?



Рабочая сила

Защита сотрудников и кадровое планирование

- Вы определили сотрудников компании, которым необходимо выходить на рабочие места?
- Достаточно ли оборудования для мытья рук или потребуется обеспечить сотрудников дополнительными средствами индивидуальной защиты, чтобы минимизировать риски?
- Возможно ли перераспределить функциональные обязанности сотрудников, даже если для этого потребуется провести обучение (например, обучить портового грузчика осуществлять погрузку поездов/ грузовиков)?
- Предоставляется ли персоналу поддержка для сохранения физического и психического здоровья в условиях увеличивающегося стресса?
- Как вы боретесь с косвенными последствиями для ваших сотрудников (например, закрытие школ, нарушение работы транспорта)?
- Как вы управляете потенциальным наплывом запросов клиентов, особенно это касается компаний, занимающихся доставкой? Какие есть варианты увеличения пропускной способности кол-центров?
- Будете ли вы закупать тесты на COVID-19/антитела для своих сотрудников, чтобы они могли вернуться к работе (когда такие тесты будут доступны)?



Операционная деятельность и цепочка поставок

Обеспечение непрерывности деятельности и защита цепочки поставок

- Как часто проводится дезинфекция общественного транспорта и груза?
- Знаете ли вы о влиянии COVID-19 на всю цепочку поставок (например, цепочка поставок для основных компонентов в сравнении с конечным производством)? Диверсифицированная производственная база конечного продукта может быть разрушена, если полагаться на единственного поставщика/ один маршрут поставки какого-либо компонента.
- Способны ли вы защитить своих поставщиков, которые могут подвергаться опасности в текущих экономических условиях, предложив им более гибкие условия оплаты (например, еженедельная оплата)?
- Достаточный ли у вас транспортный парк, чтобы управлять стабильно большими объемами или перераспределением объема между каналами? Обеспечена ли у вас надлежащая инженерно-технологическая поддержка важного оборудования?
- Увеличиваете ли вы объем запасов (если это возможно), чтобы обеспечить операционную деятельность в случае ограничения поставок топлива?
- Потребители, скорее всего, будут поощрять бренды, которые хорошо показали себя как по отношению к сотрудникам, так и по отношению к клиентам. Можете ли вы внести свой вклад в меры, принимаемые по всему миру для борьбы с COVID-19, или в снижение давления на ключевых сотрудников?

Стратегия реагирования на COVID-19 должна включать меры по 6 направлениям (2/2)

Стратегия реагирования в связи с COVID-19



Коммуникационная стратегия

Разъяснение ситуации сотрудникам и заинтересованным сторонам и обеспечение непрерывности деятельности

- Как вы осуществляете управление информационным взаимодействием с клиентами, чтобы успокоить их относительно чистоты транспортных средств и профилактики передачи вируса?
- Проводите ли вы обсуждения с инвесторами с целью предоставления им актуальной информации о том, как развивается ситуация и как это повлияет на финансовые показатели бизнеса? Обсуждали ли вы с ними возможное привлечение финансирования?
- Регулярно ли вы контактируете со страховщиками и проверяете свое страховое покрытие, в частности, в случае потери контрактов, если осуществляющие доставку партнеры неспособны выполнить заказы?
- Как часто вы связываетесь с органами управления по вопросам, имеющим отношение к текущим ограничениям, отменам и закрытиям. Можете ли вы вести переговоры о заключении договорных соглашений, если закрыты порты отгрузки или отменены рейсы?
- Рассматривали ли вы возможность обращения к представителям органов власти для обсуждения конкретных проблем вашего бизнеса и возможных вариантов поддержки, если таковые не охвачены государственной программой поддержки?



Акцент на данные

Сбор информации и оценка собственной подверженности риску

- Какие источники информации используются для информирования клиентов и работников?
- Если ли у вас инструменты анализа данных, позволяющие видеть в режиме реального времени логистические схемы в различных точках и регионах, чтобы выявить области потенциального риска? Можете ли вы использовать эти данные, чтобы систематически вносить изменения в маршруты и видеть, где существует самый большой спрос?
- Способны ли вы применить меры, соответствующие требованиям Общего европейского регламента о защите персональных данных (GDPR) / разрешениям клиентов?
- Можете ли вы спрогнозировать будущие потребности в денежных средствах и согласовать с банками более длительный срок кредитных линий? В частности, на какой горизонт вы проработали денежный поток? Сравниваете ли вы на регулярной основе свои прогнозы с фактическими результатами для получения представления об основных отклонениях? Какие есть варианты сбережения денежных средств (получения доступа к денежным средствам)?



Функции головного офиса

Объединение усилий разных функциональных подразделений для обеспечения непрерывности деятельности и устойчивости

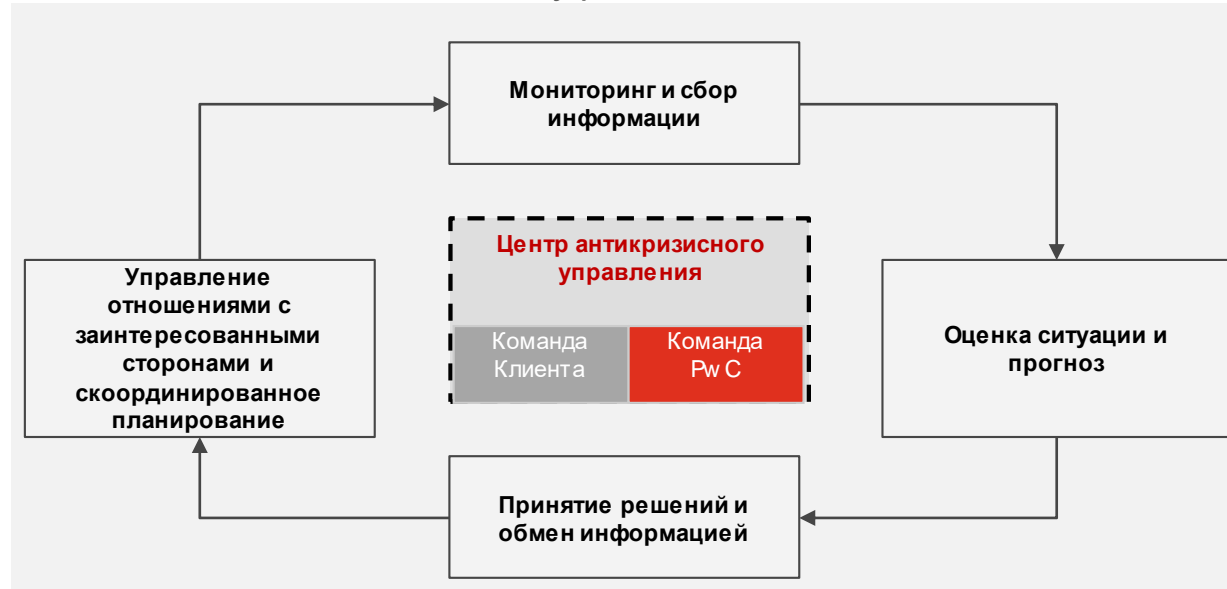
- Обращались ли вы за государственной поддержкой, например, в форме отсрочки уплаты налогов, кредитов в связи с прерыванием деятельности (для МСБ), системы компенсационного финансирования на случай непредвиденных обстоятельств и специальных отраслевых субсидий? В случае обращения за кредитом в связи с прерыванием деятельности, подавали ли вы повторное заявление после возможного изменения схемы кредитования правительством или проверяли ли вы, что теперь вы вправе воспользоваться такой поддержкой?
- Есть ли у вас команды специалистов, которые занимаются антикризисными мерами и анализом будущей операционной модели? Создали ли вы центр оперативного руководства, осуществляющий централизованную координацию отсутствующих маршрутов и организацию поддержки из мест, которые пострадали в меньшей степени?
- Готова ли ваша инфраструктура к тому, чтобы сотрудники головного офиса работали из дома?
- Уверены ли вы в том, что используемые вами технологии и дальше обеспечат надлежащий уровень безопасности и будут соответствовать аппетиту к риску на фоне увеличения объемов удаленной работы?
- Были ли приняты организационные меры, чтобы инфраструктура и трудовые ресурсы позволяли пользоваться другими услугами (например, чаще задействовать грузовые автомобили)?

Крайне важно создать центральный пункт управления и наделить его необходимыми инструментами для организации скоординированной и эффективной работы по управлению кризисной ситуацией

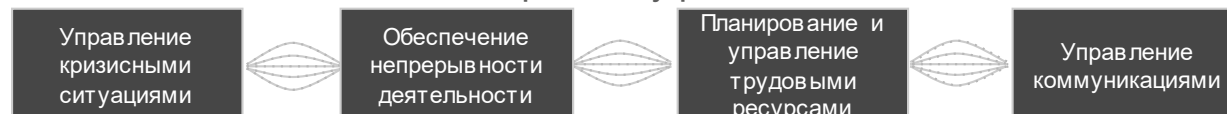
PwC может оказать вам содействие в создании **Центра антикризисного управления** и поддержке его деятельности

- Формирование межфункциональных команд и наделение их соответствующими межведомственными полномочиями для реагирования и принятия мер.
- Использование **Виртуальных групп реагирования** и нашего **Командного центра** для предоставления оперативной поддержки и поддержки при принятии решений в процессе реализации мер, направленных на поддержание устойчивости, и организации повседневной деятельности.

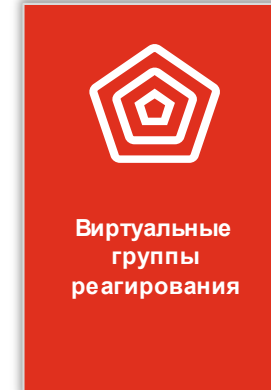
Роль Центра антикризисного управления



Компоненты Центра антикризисного управления

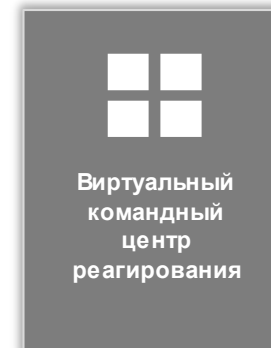


Модель поддержки PwC



Мы можем задействовать виртуальные группы, которые будут взаимодействовать с вами при помощи новейших инструментов для совместной работы и оказывать вам поддержку в проведении диагностики, сценарном планировании и принятии решений в основных областях (например, персонал и условия труда, технологии, операционная деятельность, регулирование и т.д.).

Потребности в специалистах соответствующей квалификации будут согласованы с вами на основе результатов первоначальной оценки уровня устойчивости в вашей организации.



Группы реагирования будут работать при поддержке нашего Виртуального командного центра реагирования, который представляет собой виртуальную группу экспертов с необходимым профильным опытом для оказания вам содействия в принятии мер в ответ на эту пандемию.

Этот Командный центр при необходимости может также предоставлять адресную поддержку.

Необходим действенный подход для определения критически важных услуг, позволяющих обеспечить непрерывность и устойчивость деятельности



Определение и оценка объемов критически важных услуг

I. Определение критически важных услуг

- Определение перечня особо важных товаров, услуг и потоков в рамках цепочек поставок.
- Приоритизация товаров и цепочек поставок.
- Оценка текущего наличия исходя из существующих потребностей в части спроса и предложения.

II. Анализ сценариев спроса и предложения

- Анализ сценариев спроса/ предложения по конкретным услугам.
- Определение диапазона потенциальных сценариев, которые могут привести к прерыванию деятельности.
- Оценка рисков, связанных с цепочками поставок, и определение узких мест (например, нарушение уровня запасов, проблемы с поставками и т.д.).
- Оценка риска невыполнения обязательств по источникам поставок/ географическому признаку, логистике и т.д.
- Приоритизация 2-3 сценариев для цепочек поставок с детализацией планов действий по минимизации рисков.

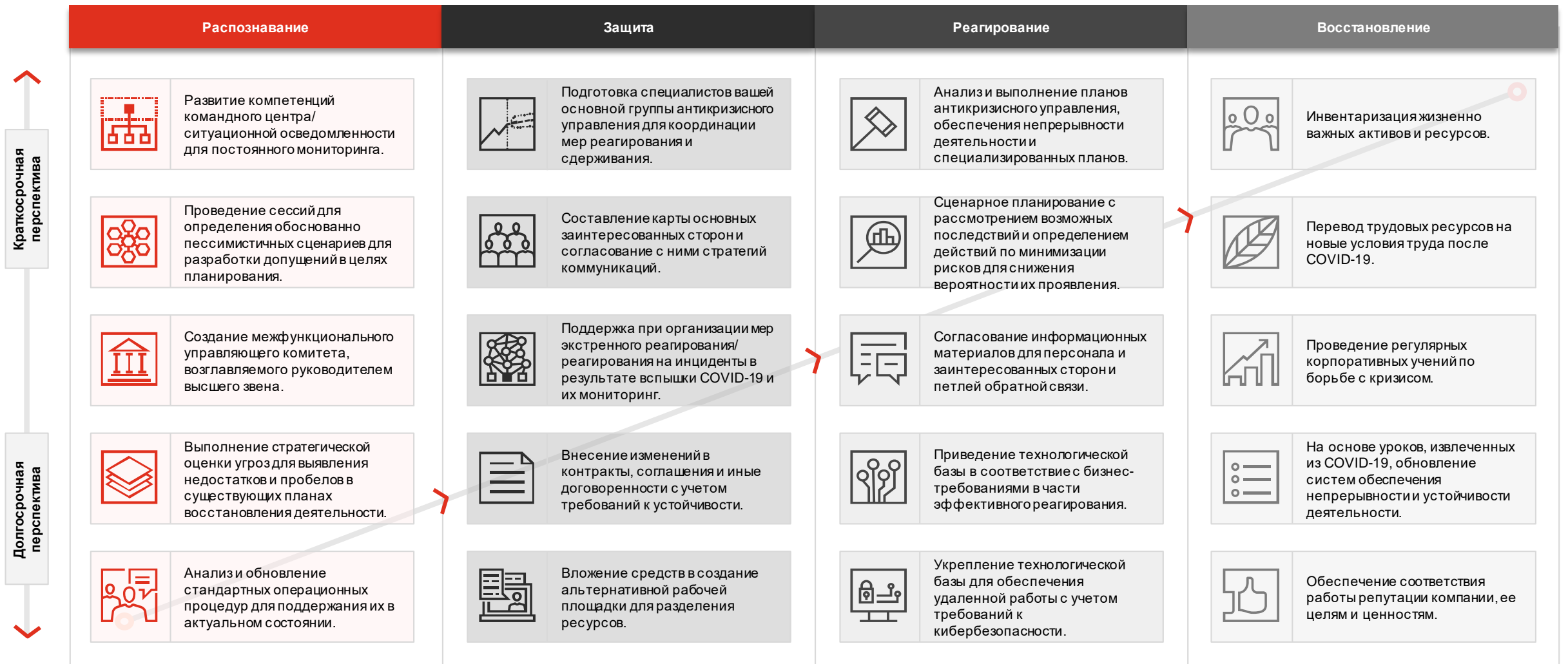
III. Разработка плана действий в чрезвычайных обстоятельствах

- Разработка планов действий по минимизации рисков для отдельных сценариев.
- Моделирование возможных вариантов и (или) оценка на основе критериев (например, простота внедрения в сравнении с затратами, связанными с управлением цепочкой поставок).
- Прогнозирование потребностей в услугах и трудовых ресурсах.

IV. Выполнение плана действий в чрезвычайных обстоятельствах

- Еженедельные спринты в разных командах, например в блоках «Предложение», «Спрос» и т.д.
- Статус текущих инициатив и рассмотрение новых потенциальных проблем.

Устойчивость деятельности организаций может быть повышена за счет распознавания, обнаружения будущих угроз, реагирования на них и восстановления от их последствий



Ключевые контакты



Евгений Орловский
Партнер



+7 964 536 4710



evgeny.orlovskiy@pwc.com



Михаил Баженов
Партнер



+7 906 229 9076



mikhail.bazhenov@pwc.com



pwc.com

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, Уфе, Нижнем Новгороде и Перми работают более 2 700 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 236 000 сотрудников в 158 странах.

*Под «PwC» понимается общество с ограниченной ответственностью «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование» или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом.

© ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», 2020. Все права защищены.