



Polska i świat zmagają się z gwałtownie rozprzestrzeniającą się pandemią koronawirusa. Reakcja na zagrożenie życia i zdrowia jest priorytetem # 1 - niezależnie od tego, czy jest to pomoc w powstrzymaniu wirusa, wsparcie dla ofiar i ich rodzin, czy pomoc w opracowaniu szczepionki. Kryzys ten ma również istotne konsekwencje dla przedsiębiorstw i całych gospodarek. Niniejsza publikacja przedstawia niektóre z wyzwań, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa i jak mogą zareagować w sytuacji, która może okazać się długotrwałym okresem niepewności.

Działania natychmiastowe	Działania średnio- i długookresowe	
	<p>Poza natychmiastowymi działaniami, jednostki powinny wykorzystać to jako okazję do refleksji nad umiejętnościami radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych i, idąc dalej, rozważyć działania mające na celu zwiększenie elastyczności i odporności w przyszłości</p>	
teraz (0-4 tygodnie)	1-3 miesiące	4 + miesiące
<ul style="list-style-type: none"> - Zrozumienie kluczowych rodzajów ryzyka we wszystkich obszarach działalności i w całym łańcuchu dostaw - Mobilizowanie zespołów, aby po pierwsze reagowały na sytuacje kryzysowe, a po drugie skupiały się na ocenie łańcucha dostaw i zarządzaniu ryzykiem - Zapewnienie odpowiedniego zarządzania w celu szybkiego podejmowania kluczowych decyzji - Przygotowanie alternatywnych scenariuszy biznesowych i finansowych do zastosowania w zależności od tego, czy będziemy mieli do czynienia z gwałtownym ożywieniem gospodarczym, spowolnieniem globalnym czy recesją 	<ul style="list-style-type: none"> - Planowanie działań zapobiegawczych w całym łańcuchu operacji i dostaw oraz ocena wpływu na transport morski, lotniczy i lądowy - Zapewnienie komunikacji z głównymi klientami i interesariuszami - Przegląd i ocena wpływu na planowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi - Przegląd skutków zmieniającego się wraz z rozwojem sytuacji wpływu w sektorze, w którym działa przedsiębiorstwo 	<ul style="list-style-type: none"> - Stworzenie sprawnego i elastycznego łańcucha dostaw - Zrozumienie i wdrożenie automatyzacji cyfrowej i procesowej w celu złagodzenia skutków zakłóceń - Opracowanie i wdrożenie ulepszonych praktyk zarządzania ryzykiem

Wybuch pandemii COVID-19 spowodował wprowadzenie ograniczeń w przepływie osób i towarów przez granice międzynarodowe, a nawet krajowe terytoria regionalne. Ludzie i towary są siłą napędową wszystkich przedsiębiorstw, a zakłócenie tych przepływów, nawet na krótki okres, może mieć szybki i istotny wpływ na bezpośrednią kondycję przedsiębiorstwa.

Chwycenie byka za rogi może wydawać się przesadną reakcją, ale zadawanie właściwych pytań wcześniej niż później może mieć krytyczne znaczenie dla przetrwania okresu niepewności i zawirowań i zachowania zdrowych podstaw w długookresowej perspektywie.

Strategia biznesowa

Nie ma wątpliwości, że pandemia spowoduje znaczące zakłócenia w polskim i światowym środowisku biznesowym. Czy rada nadzorcza:

- upewniła się, że obecny model biznesowy jest oceniany w świetle potencjalnego zakłócenia?
- oceniła i uzgodniła kluczowe wyzwania dla działalności w perspektywie średnioterminowej?
- rozważyła, w jakim stopniu firma jest zależna od stabilizacji gospodarki i społeczeństwa w ciągu najbliższych 2 miesięcy?
- rozważyła największe ryzyka (dotyczące finansowania, pracowników, klientów, dostawców lub innych)?
- podjęła kroki w celu zniwelowania wpływu zakłóceń związanych z pandemią COVID-19 na działalność firmy?

Finanse

Niepewność i zakłócenia powodowane przez COVID-19 oraz prawdopodobny spadek zaufania przedsiębiorców i konsumentów mogą skutkować znaczącym nadwyrężeniem dla sytuacji finansowej i przepływów pieniężnych każdego przedsiębiorstwa.

Na przykład: może nastąpić spadek w ilości nowych zamówień ze względu na ograniczenia w przemieszczaniu się, które uniemożliwiają ludziom dokonywanie zakupów w tradycyjny sposób; nie będzie można utrzymać obecnych cen, jeżeli wzrosną koszty produkcji; zakłócenia w łańcuchu dostaw mogą spowodować konieczność utrzymywania większych zapasów; a przyszłe koszty mogą wzrosnąć na skutek wahań na rynkach walutowych lub jeżeli dostawcy podniosą swoje ceny. Czy rada nadzorcza rozważyła:

- w jakim stopniu niepewność została uwzględniona w planowaniu finansowym firmy?
- stopień, w jakim popyt na towary/usługi firmy został przetestowany w różnych scenariuszach i jak wpłynie to na przepływy pieniężne, marże i rentowność?
- przyszłe potrzeby finansowe firmy i zapewnienie odpowiednich rozmów z kluczowymi kredytodawcami i wierzycielami?

- jaka jest ekspozycja firmy na wahania kursów walutowych?
- czy konieczne jest zwiększenie poziomu zapasów i wpływ efektu domina na przepływy pieniężne?
- wpływ podwyżek cen przez dostawców na przepływy pieniężne i rentowność?
- klauzule umowne, takie jak kary za opóźnienia w dostawie?

Pracownicy

Kryzys związany z COVID-19 powodować może znaczne zakłócenia w dostępności pracowników z uwagi na zachorowania lub potrzebę kwarantanny. Jednocześnie następuje zamykanie granic i ograniczenia w możliwości przemieszczania się ludzi oraz zwiększona potrzeba pracy w domu z uwagi na zamknięcie szkół.

Zrozumiałe jest, że obawy związane ze zdrowiem zwiększają niepokój pracowników i może to mieć wpływ na ich wydajność.

Coraz większe znaczenie ma aktywna komunikacja z pracownikami w celu zwiększenia zaufania do planów firmy i wdrożenie nowych procesów i polityki kadrowej (np. w zakresie ustawowego wynagrodzenia za czas choroby i inną nieobecność). Czy rada nadzorcza rozważyła:

- w jakim stopniu plany awaryjne firmy odnoszą się do pracy w domu i nieobecności pracowników z powodu COVID-19?
- wpływ na działalność firmy faktu, że pracownicy nie mogą podróżować (zarówno do miejsca pracy, jak i za granicę)?
- strategię komunikacyjną firmy mającą na celu informowanie pracowników o reakcji na COVID-19?
- strategię „powstrzymywania” obejmującą zmiany w polityce pracy zdalnej?
- politykę kadrową i rozwiązania w zakresie nieobecności z powodu choroby w świetle pandemii?
- czy dział kadr jest przygotowany do zajmowania się sprawami takimi jak ustawowe prawa do zasiłku chorobowego i inne uprawnienia pracownicze?
- wpływ na kontrahentów i dostawców, w tym ocenę ich polityki i przygotowanie ich pracowników?

Łańcuch dostaw

Z uwagi na fakt, iż COVID-19 powoduje zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw na dużą skalę, zrozumienie jak on wygląda zarówno w górę, jak i w dół będzie miało kluczowe znaczenie dla dalszego skutecznego zarządzania.

Zamknięcia fabryk w Chinach i poza Chinami (np. we Włoszech), wzrost kosztów transportu i czasu realizacji ze względu na zmniejszenie zdolności przewozowej,

brak pracowników i zmieniające się zapotrzebowanie klientów mogą mieć wpływ na zarządzanie zapasami, a w konsekwencji na kapitał obrotowy. Czy rada rozważyła:

- gdzie znajdują się dostawcy i kluczowe miejsca gdzie mogą wystąpić zakłócenia?
- czy wskaźnik zapasów jest wystarczający w różnych scenariuszach awaryjnych?
- czy zwrócono się do dostawców usług logistycznych w celu zrozumienia ich planów łagodzenia skutków?
- wskaźniki wczesnego ostrzegania w celu zapewnienia szybkiej identyfikacji potencjalnych problemów z dostawcami i usługami transportowymi?
- w jaki sposób kluczowi klienci będą traktowani priorytetowo w przypadku niedoborów magazynowych?
- odpowiedzialność, która może powstać, jeśli zobowiązania umowne nie będą wypełniane z powodu braków w dostawach?
- wpływ na pracowników i ewentualne ograniczenia zdolności produkcyjnych?
- powołanie specjalnego zespołu zajmującego się określeniem, w jaki sposób najnowsze rządowe programy antykryzysowe łagodzenia skutków pandemii wpłyną na łańcuch dostaw?

Podatkowe i prawne

Ważne jest, aby na bieżąco śledzić informacje na temat działań podejmowanych przez rząd w odniesieniu do terminów i ulg podatkowych, jak również skutków podatkowych innych decyzji biznesowych, takich jak ewentualna relokacja pracowników.

Pandemia COVID-19 może oznaczać, że firma, dostawcy lub klienci nie są w stanie wykonać umowy, a pełny zakres roszczeń z tytułu naruszenia jej warunków prawdopodobnie nie zostanie ujawniony przez jakiś czas po ustąpieniu kryzysu. Zarządzanie oczekiwaniami jest obecnie istotną częścią łagodzenia potencjalnych działań prawnych, ponieważ dobre relacje z kontrahentami zwykle nie skutkują żadnymi sporami sądowymi.

Czy rada nadzorcza rozważyła:

- czy pracownicy na kluczowych stanowiskach powinni mieć ograniczone możliwości poruszania się, czy też należy wymusić zmianę systemu ich pracy?
- czy firma będzie w stanie złożyć w terminie wszystkie niezbędne deklaracje podatkowe (podatek dochodowy od osób prawnych, VAT, itp.) oraz zgłoszenia celne, jeśli nie będzie kluczowego personelu?
- podejście spółki do identyfikacji i ustalenia priorytetów dla umów, których wykonanie wiąże się z wysokim ryzykiem z uwagi na pandemię?

- istniejący proces mający na celu określenie z wyprzedzeniem dostawców i/lub klientów, którzy nie są w stanie wypełnić swoich zobowiązań umownych, oraz planów reagowania w przypadku wystąpienia takiej sytuacji?

Zachowanie ciągłości działania

Planowanie zachowania ciągłości działania ma zasadnicze znaczenie. Organizacje mogą stanąć w obliczu sytuacji, w której ze względu na czynniki wewnętrzne lub zewnętrzne utrzymanie funkcjonowania kluczowych procesów biznesowych stanie się bardzo trudne lub prawie niemożliwe. W takich sytuacjach organizacje powinny być określić jaka jest ich minimalna rentowność i jakie są wymagane zależności - w tym ludzie, pomieszczenia, technologia i aspekty związane z osobami trzecimi.

Solidny plan zarządzania kryzysowego ułatwia podejmowanie strategicznych decyzji w czasie kryzysu takiego jak pandemia COVID-19. Należy pomyśleć o ochronie ludzi, ochronie pomieszczeń przed zakażeniem oraz ochronie łańcuchów dostaw i innych czynników strategicznych. Czy rada nadzorcza:

- przeprowadziła proces oceny wpływu na biznes (business impact assessment) w ciągu ostatnich 2 miesięcy?
- upewniła się, że ważne usługi, które nie mogą być przerwane zostały zidentyfikowane wraz z kluczowymi zależnościami - np. ludzie, lokale, systemy IT, łańcuch dostaw itp.
- upewniła się, że plan ciągłości działania uwzględnia wpływ na systemy i technologie, w tym możliwość pracy zdalnej?
- rozważyła możliwości kluczowych dostawców do zapewniania ciągłych dostaw dla firmy. Czy istnieją alternatywne rozwiązania w przypadku, gdyby kluczowi dostawcy nie byli w stanie realizować dostaw?
- rozważyła czy plan zarządzania kryzysowego obejmuje masowe przypadki chorób, nieobecności związanej z opieką i z kwarantanną, żałobą, zakłócenia w transporcie i inne zakłócenia?
- upewniła się, że strategia komunikacji firmy zapewnia pracownikom codzienne doradztwo w zakresie higieny? Czy proces komunikacji kryzysowej został ostatnio przetestowany, aby upewnić się, że dane kontaktowe są aktualne, a pracownicy wiedzą jak reagować?

O Instytucie Komitetów Audytu KPMG:

Instytut Komitetów Audytu dostarcza członkom Komitetów Audytu i Rad Nadzorczych praktycznych wskazówek, spostrzeżeń oraz możliwości wymiany poglądów w zakresie zwiększenia efektywności nadzoru nad sprawozdawczością finansową i jakością badania sprawozdania finansowego oraz w zakresie zagadnień, które w dzisiejszym świecie stanowią największe wyzwania dla organów nadzorujących w spółkach, takich jak strategia czy zgodność działania z prawem i regulacjami.

Kontakt

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Stacy Ligas
Senior Partner, CEO
E: StacyLigas@kpmg.pl

Marek Gajdziński
Head of Audit
Partner
T: +48 22 528 11 10
E: mgajdzinski@kpmg.pl

Zbigniew Libera
Audit
Partner
T: +48 22 528 12 77
E: zlibera@kpmg.pl

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

ul. Opolska 114
31-323 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 22
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Szczytnicka 11
50-382 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 36
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

ul. Składowa 35
90-127 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

mampytanie@kpmg.pl

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami.



KPMG Poland

[kpmg.pl](https://www.kpmg.pl)

Na podstawie publikacji KPMG LLP "COVID-19. The business implications".

© 2020 KPMG Audyt spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone. Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.