

Vpliv COVID-19 na poslovanje

Zaradi pandemije COVID-19 se morajo tako poslovodstvo podjetij kot lastniki hitro odzivati in sprejemati kratkoročne odločitve, z dolgoročnimi posledicami, ki jih morda v tem trenutku še ne razumemo v celoti. Ker so motene redne svetovne dobavne verige, finančni trgi in delovanje podjetij, se mnogi lastniki podjetij že danes osredotočajo na ukrepe za vzdržnost poslovanja. S čimer si poskušajo zagotoviti, da bo prihodnost poslovanja predvidljiva in usmerjena z vidikov zaposlenih, strank in drugih deležnikov.

Področja kriznega managementa ter načrtovanje poslovanja v prihodnje					
Oskrbovalna veriga & operacije	Dobavitelji 	Logistika 	Pogodbe 	Zaloge 	Zvestoba strank in povpraševanje
Poslovni učinki	Zavedanje in komunikacija 	Razpoložljivost delovne sile 	Tehnologija & vzdržnost sistemov 	Prodajni načrti 	Upravljanje poslovanja
Finančni & zunanji dejavniki	Denarni tok 	Finančna stabilnost 	Mednarodna trgovina in protekcionizem 	Zahteve vlade in zdravstvenega sistema 	Motnje znotraj sektorja

Nujni koraki, ki jih mora sprejeti poslovodstvo podjetja



- Prepoznati in ovrednotiti ključna tveganja med operacijami in dobavno verigo
- Oblikujte ekipe, ki se najprej usmerijo na pripravo ukrepov odzivanja na krizo in potem na oceno dobavne verige in obvladovanje tveganj
- Razmislite, ali je trenutno vodenje primerno za hitro sprejemanje ključnih odločitev
- Načrtujte poslovne in finančne scenarije za hitro okrevanje, globalno upočasnitev in morebitno recesijo



- Preglejte učinke pandemije v vaši industriji
- Načrtujte omiljitvene ukrepe v celotni operativni in dobavni verigi ter ocenite vpliv na vsakega izmed prodajnih programov
- Zagotovite komunikacijo z glavnimi strankami in zainteresiranimi deležniki
- Preglejte in ocenite, kakšen vpliv bo to imelo na načrtovanje in upravljanje delovne sile



- Ustvarite agilno globalno dobavno verigo
- Razumite in uvedite digitalno in procesno avtomatizacije za zmanjšanje vpliva motenj
- Razvijte in implementirajte izboljšane prakse upravljanja tveganj

Trenutna situacija

- Motena ali celo zaustavljena proizvodnja
- Povečana omejitev potovanj
- Večje potrebe javnega zdravstva
- Dobavitelji, ki se sklicujejo na klavzule višje sile
- Dodatne kontrole na mejah, večje zamude
- Zastoji v kopenskem prometu, v pristaniščih in na letališčih, globalno prekinjene poti
- Zmanjšanje uvoza iz Kitajske, povečanje cen
- Pomanjkanje delovne sile
- Delo od doma
- Vpliv na produktivnost

Dejanja, ki jih že izvajajo nekatera podjetja, vključujejo: načrtovanje scenarijev in ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih, upravljanje tveganj v izvedbeni in dobavni verigi, ocena finančnega tveganja, analiza poslovne odpornosti ter digitalno preoblikovanje dobavne verige.

Kontrolni seznam za poslovodstvo

Dobavitelji	<ul style="list-style-type: none">— Ali veste, v kakšnem stanju so vaši ključni dobavitelji? Ali imate pripravljene načrte ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih, da bi zagotovili nadaljevanje oskrbe?
Logistika	<ul style="list-style-type: none">— Ali poznate svoje oskrbne poti? Ste se pogovarjali s svojimi izvajalci logistike, da bi razumeli morebitne vplive na poslovanje in njihove predloge za ublažitev vplivov?— Kakšni so vaši načrti za izredne razmere, če bi bile dobavne poti prekinjene?
Pogodbe	<ul style="list-style-type: none">— Ste pregledali svoje pogodbe s ključnimi kupci in dobavitelji, da bi razumeli svojo morebitno odgovornost v primeru pomanjkanja dobav in kako najbolje obvladovati lastna pravna tveganja?— Kako se boste odzvali, če se dobavitelji začnejo sklicevati na klavzule višje sile?
Zaloge	<ul style="list-style-type: none">— Ste ocenili pokritost zalog? Ali bi bilo potrebno v primeru pomanjkanja zalog le-te oddvojiti za določene stranke?— Ali lahko spremljate pošiljke v realnem času in tako upravljate s pričakovanji strank?
Zvestoba strank in povpraševanje	<ul style="list-style-type: none">— Kako boste zadovoljili pričakovanja strank? Kako lahko povrnete zaupanje v prihodnosti?— Kako dobro poznate svoje stranke? Ali boste izgubili stranke zaradi tekmecev / alternativnih rešitev?— Kako bo upad povpraševanja vplival na vaše dolgoročne načrte rasti?
Zavedanje & Komunikacija	<ul style="list-style-type: none">— Ali imate pripravljen komunikacijski načrt?— Ali redno komunicirate z vsemi ključnimi strankami, zaposlenimi in dobavitelji?
Razpoložljivost delovne sile	<ul style="list-style-type: none">— Kako boste obvladovali vplive na delovno silo? Kako hkrati zagotavljate normalno poslovanje in varnost zaposlenih?— Ali ste preverili ravni elektronske varnosti, zdravja in tveganj povezanih z delom na daljavo?— Ali ste seznanjeni z zakonodajo, ki ureja povračilo nadomestila plače zaposlenim, ki ne delajo zaradi ukrepov?— Ali ste upravičeni do oprostitve plačila prispevkov za socialna zavarovanja in prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje?— Ali ste uveljavili pravico do povrnitev izplačanega nadomestila med začasno zadržanostjo od dela zaradi bolezni ali poškodbe v breme delodajalca?
Tehnologija & vzdržnost sistemov	<ul style="list-style-type: none">— Kako obstoječi položaj vpliva na IT ponudnike? Bo to vplivalo na vaše SLA pogodbe in sistemsko podporo?— Ali vam delovno mesto / komunikacijska tehnologija omogoča zmanjšanje potovanj in delo na daljavo?
Prodajni načrti	<ul style="list-style-type: none">— Kako bo obstoječi položaj vplival na vaše prodajne načrte? Ali bo potrebno roke projektov in naložb / investicij preložiti? Kako bo to vplivalo na vašo strategijo?
Upravljanje poslovanja	<ul style="list-style-type: none">— Ali bodo uveljavljene prepovedi potovanj vplivale na način vodenja vašega podjetja? Ali imate na voljo tehnologijo, ki podpira delo na daljavo? Ali ste uradno opredelili, kako dokumentirati dodatne zahteve za izpolnitev obveznosti?— Ali so vaši procesi pri verižnih poslih davčno optimizirani?
Denarni tok	<ul style="list-style-type: none">— Ali ste že pripravili ter analizirali posodobljen plan denarnega toka, pripravili načrt upravljanja obratnega kapitala in pripravili načrt ravnanja z zalogami v skladu z napovedmi povpraševanja in ponudbe?— Ali ste preverili možnost odloga oz. obročnega plačila davka ob izgubi sposobnosti pridobivanja prihodkov?— Ali ste preverili izrabo hitrejšega vračila DDV, tako preko DDV obračuna, kot tudi z vračilom DDV plačanega v tujini?
Finančna stabilnost	<ul style="list-style-type: none">— Kakšen bo vpliv na vaše poslovanje ob omejenih virih financiranja? Ali ste seznanjeni z vsemi oblikami financiranja, ki so vam na voljo?— Ali ste razmislili o odlogu plačila obveznosti iz kreditnih pogodb?— Ali bodo vaši finančni izkazi pripravljani pravočasno? Ali ima zamuda lahko vpliv na nadaljnjo vrednost in poslovanje?
Mednarodna trgovina in protekcionizem	<ul style="list-style-type: none">— Ali ste seznanjeni z vsemi načrti vlad držav s katerimi poslujete ter ali ste že pripravili načrt kako oblažiti posledice, ki bi lahko prizadele vašo oskrbovalno verigo?— Ali bi lahko uveljavljene prepovedi potovanj vplivale na riziko obstoja stalne poslovne enote vašega podjetja v tujih jurisdikcijah oziroma obstoja poslovne enote tujega podjetja v Sloveniji?— Ali obstajajo alternativni dobavitelji potrebnih surovin iz drugih območij?
Zahteve vlade in zdravstvenega sistema	<ul style="list-style-type: none">— Ali imate dodeljene ključne odgovorne osebe, ki pregledujejo obstoječe spremembe zakonodaje, priporočila vlade ter zdravstvenih delavcev ter skrbijo za vašo informiranost?— Ali ste že ocenili vašo odgovornost kot zaposlovalec glede zdravja in varnosti vaših zaposlenih?
Motnje znotraj sektorja	<ul style="list-style-type: none">— Kako boste ohranili raven zaupanja med strankami in kako boste zagotovili, da je vaš produkt oz. storitev varna?— Kako bo padec povpraševanja vplival na vašo stroškovno osnovo in vašo dobičkonosnost?— Ali ste seznanjeni z vsemi prihodnjimi postopnimi vplivi znotraj vašega sektorja?

Ključno za posloводство slovenske družbe

Omejitve finančnega trga

Kakšno je stanje slovenskega bančnega sistema v primerjavi s finančno krizo leta 2008? Kaj pomeni povečanje javnega dolga na prihodnost in prihodnost financiranja?

Kdo in na kakšen način je upravičen do odloga plačila kredita? Kdo bo odločal o odobritvi odloga ter katere bodo ključne uteži pri presoji?

Kakšna je vloga SID banke in poročstva RS? Kateri so ključni pogoji, da je podjetje upravičeno do tega financiranja?

Kakšno pomoč lahko podjetja še pričakujejo od države za zagotavljanje likvidnosti? Kakšne so možne glade na ukrepe drugih držav?

Katere ključne ukrepe lahko podjetje naredi danes, da se čim bolj pripravi na morebitno pomanjkanje likvidnosti v prihodnosti?

Spremembe ob interventnem zakonu

Povračilo izplačanih nadomestil delavcem, ki zaradi posledic epidemije COVID-19 začasno ne delajo.

Oprostitev plačila prispevkov za vsa socialna zavarovanja.

Oprostitev plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje za zaposlene, ki delajo.

Povrnitev izplačanega nadomestila med začasno zadržanostjo od dela zaradi bolezni ali poškodbe v breme delodajalca.

Odlog oziroma obročno plačilo davka, ob izgubi sposobnosti pridobivanja prihodkov zaradi epidemije COVID-19



Upravljanje poslovanja in tehnologija

Poznate mnenja, stališča in priporočila informacijskega pooblaščenca v povezavi z varstvom osebnih podatkov?

Kako čim prej vzpostavite elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje?

Ste pripravljeni na upravljanje notranjih in zunanjih tveganj v novih okoliščinah dela?

Ali lahko pospešite povezovanje lastnih sistemov s sistemi drugih poslovnih subjektov?

Ste zmožni analizirati vpliv dogajanja na svoj P&L in dobavno verigo ter ažurno prilagajati (finančne) projekcije?

Za koliko lahko znižate IT stroške v času krize in ohranite nivo storitev?

Omejitve zunanje trgovine

Kaj pomeni zaprtje mej za trg delovne sile?

Na koga se lahko zanesemo ob zaprtju mej?

Kakšno je stanje in kakšni so trendi v največjih trgovinskih partnericah Slovenije?

Katere panoge so najbolj in katere najmanj prizadete?

Je regionalizacija/lokalizacije dobavne verige grožnja ali priložnost?

Kako izredne razmere, zaradi COVID-19 virusa, vplivajo na dobavno verigo in logistiko?

Kakšne ukrepe bodo morala narediti podjetja in na kakšen način bodo morala spremeniti svojo dolgoročno strategijo glede na dolgoročne trende zaradi vpliva COVID-19?

Davčni izzivi

Ali ste vedeli, da lahko svojo likvidnost izboljšate z izrabo možnosti hitrejšega vračila DDV, tako preko DDV obračuna, kot tudi z vračilom DDV plačanega v tujini?

Ali so se v času epidemije spremenile transakcije med povezanimi osebami? Ali so sklenjene temu ustrezne pisne pogodbe? Ali to ustreza splošni politiki za TC? Katera povezana oseba krije morebitno nastale stroške/odhodke zaradi epidemije? Katera oseba je pravni in ekonomski upravičenec do spodbudnih ukrepov države? Se družba srečuje z novimi posojili, ukinjenimi funkcijami, novimi prevzetimi tveganji na podlagi kriznih odločitev, nepričakovanimi izgubami, spremembo v strukturi zaposlenih? Vse našteto zahteva optimalno ukrepanje in sprotno ter ustrezno dokumentiranje z vidika transfernih cen.

Ali so vaši procesi pri verižnih poslih davčno optimizirani?



Nevenka Kržan
Senior partner

T: +386 1 42011160
E: nkrzan@kpmg.com



Boštjan Malus
Partner,
Finančno svetovanje

T: +386 1 42011160
E: bmalus@kpmg.com



Marko Mehle
Partner, Davčno in
pravno svetovanje

T: +386 1 42011160
E: mmehle@kpmg.com



Sonja Žnidarčič
Partner,
Poslovno svetovanje

T: +386 1 42011160
E: sznidarcic@kpmg.com