

# Konsekvenser af COVID-19 (Coronavirus) for danske virksomheder

Som et resultat af COVID-19-pandemien er virksomhedsejere og -ledere nødt til at tage hurtig aktion og træffe beslutninger nu og her, der kan have langsigtede og ukendte konsekvenser. I takt med at globale værdikæder, de finansielle markeder og den daglige drift i virksomheder bliver påvirket, fokuserer mange virksomhedsejere og -ledere på tiltag til at stabilisere deres forretning med henblik på at adressere og styre fremtidige produktionsrelaterede risici for både medarbejdere og kunder.

Værdikæder og drift	Leverandører	Logistik	Kontrakter	Lager	Kundloyalitet og efterspørgsel
Forretningsmæssig påvirkning	Awareness & kommunikation	Medarbejderstab	Teknologi & systemsikkerhed	Forretningsmæssige strategier	Bestyrelsesarbejde
Finansielle & eksterne faktorer	Likviditet	Finansiell stabilitet	Global handel & protektionisme	Statslige og sundhedsmæssige krav	Disruption af branche

## Kontinuitet i planlægningen for ledelse og virksomhed under en krise

### Tiltag

#### Nu

- Få overblik over nøglerisici i driften og værdikæden
- Få etableret teams til indledningsvist at stå for krisehåndtering og derefter til at foretage vurderinger af værdikæder og risikostyring
- Vurder, om jeres ledelsesstruktur muliggør en hurtig beslutningsgang
- Kortlæg jeres forretningsmæssige og økonomiske planer i tilfælde af hurtig genetablering af normal drift, global tilbagegang og mulig recession.

#### Kort sigt

- Planlæg diverse afhjælpningstiltag i driften og værdikæden, og vurder påvirkning af transport til lands, vands og i luften
- Sikre, at der kommunikeres til større kunder og interessenter
- Bedøm, hvordan det vil påvirke antallet af medarbejdere
- Vurder, hvordan netop jeres branche gradvist vil blive påvirket.

#### Løbende

- Skab en fleksibel og synlig global forsyningskæde
- Forstå og anvend digital og procesmæssig automatisering for at reducere driftsmæssige forstyrrelser
- Udvikle og implementere forbedret risikostyring.

### Observationer

- Nedlukning af produktionsvirksomheder globalt
- Flere begrænsninger i rejseaktivitet
- Forøgede krav til folkesundhed
- Leverandører, der beror sig på force majeure-klausuler (for manglende eller forsinket levering)
- Mere grænsekontrol og dermed forsinkelser
- Trængsel i havne og lufthavne, afflysning af vigtige søfartsruter mellem Asien og Europa
- Reducerede transportmuligheder fra Kina og deraf følgende prisstigninger
- Manglende arbejdskraft og deraf følgende indvirkning på produktivitet og landtransport

Foranstaltninger, som virksomheder har taget, omfatter: udarbejdelse af nødplaner og kortlægning af fremgangsmåde i forskellige scenarier, driftsstyring og styring af værdikæder, vurdering af finansielle risici, forretningsmæssig robusthed, digital transformation og omdannelse af værdikæden.

# Tjekliste

<b>Leverandører</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Ved du, hvor jeres nøgleleverandører er placeret? Har de udarbejdet nødplaner til at sikre leveringssikkerhed?</li></ul>
<b>Logistik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Kender I jeres leveringsveje? Har I talt med jeres logistikansvarlige om mulige påvirkninger, og hvad foreslår de til afhjælpning heraf?</li><li>— Hvad er jeres nødplaner, hvis de nuværende leveringsveje ikke kan benyttes?</li></ul>
<b>Kontrakter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Har I gennemgået jeres kontrakter med nøglekunder og -leverandører med henblik på at forstå jeres potentielle ansvar i tilfælde af manglende leverancer, og hvordan vil I styre jeres juridiske risici?</li><li>— Hvordan vil I reagere, hvis jeres leverandører påberåber sig force majeure-klausuler?</li></ul>
<b>Lager</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Har I vurderet jeres lagerbeholdning? Er det nødvendigt for jer at øremærke en vis del af lageret til nogen bestemte kunder i tilfælde af mangel på lagervarer?</li><li>— Kan I spore forsendelser i real time og dermed styre kundernes forventninger?</li></ul>
<b>Kundeloyalitet og efterspørgsel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Hvordan vil I afstemme forventninger med jeres kunder? Hvordan vil I genetablere jeres forretning på langt sigt? Hvor godt kender I jeres kunder? Er det sandsynligt, at I vil miste kunder til konkurrenter/alternativer?</li><li>— Hvordan vil et fald i efterspørgsel påvirke jeres langsigtede vækstplaner?</li></ul>
<b>Awareness &amp; kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Har I en kommunikationsplan?</li><li>— Har I kommunikeret til relevante kunder, medarbejdere og leverandører?</li></ul>
<b>Medarbejderstab</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Hvordan vil I håndtere konsekvenserne for jeres medarbejderstab? Hvordan kan I beskytte jeres medarbejdere, samtidig med at I prøver at fastholde business as usual? Har I vurderet eventuelle IT-risici og helbreds- og sundhedsmæssige risici, som jeres medarbejdere er eksponeret for ved at arbejde hjemmefra?</li></ul>
<b>Teknologi &amp; system-sikkerhed</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Er jeres tredjepartsleverandører af IT-løsninger påvirket? Vil dette påvirke jeres underleverandøraftaler og systemsupport?</li><li>— Gør jeres teknologi det muligt at reducere rejseaktivitet og at arbejde hjemmefra?</li></ul>
<b>Forretningsmæssige planer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Hvordan vil jeres forandringsstrategier blive påvirket? Vil deadlines og investeringer skulle udskydes? Hvordan vil det påvirke jeres strategi?</li></ul>
<b>Bestyrelsesarbejde</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Hvordan påvirker det indførte rejseforbud jeres bestyrelsesarbejde, møder og driften af jeres virksomhed? Har I den teknologi, som kræves for at understøtte hjemmearbejde og virtuelle møder? Har I, med henblik på at opnå juridisk dækning, identificeret de yderligere krav, som er nødvendige for at opfylde jeres forpligtelser?</li></ul>
<b>Likviditet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Har I gennemgået og revurderet jeres likviditet, styring af arbejdskapital og lagerstyring og vurderet den forventede udvikling i udbud og efterspørgsel?</li></ul>
<b>Finansiell stabilitet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Hvordan vil jeres finansielle stabilitet blive påvirket af nedgang på aktiemarkedet og begrænset adgang til finansiering? Vil færdiggørelsen af jeres årsregnskab blive forsinket? Vil dette sandsynligvis afstedkomme en forsinkelse i afgivelsen af revisionspåtegning og dermed kommunikation til markedet?</li></ul>
<b>Global handel &amp; protektionisme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Har I kendskab til statslige hjælpepakker, som kan påvirke jeres værdikæde?</li><li>— Har I nogle indenlandske alternative leverandører?</li></ul>
<b>Statslige og sundhedsmæssige krav</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Har I allokert ressourcer til brug for gennemgang af sundhedskrav og andre statslige foranstaltninger for at holde jer opdateret? Har I vurderet jeres forpligtelser som arbejdsgiver med henblik på at sikre, at I overholder diverse krav til jeres medarbejders helbred og sundhed?</li></ul>
<b>Disruption i branchen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Hvordan vil I sikre, at I fortsat nyder tillid hos jeres kunder, og at I er i stand til at overbevise dem om, at jeres produkt/ydelse er sikker? Hvordan vil en faldende efterspørgsel påvirke jeres omkostninger og overskud?</li><li>— Er I klar over, hvordan jeres branche gradvist vil blive påvirket?</li></ul>



**David Olafsson**

Partner,  
Statsaut. revisor

T: +45 5215 0066  
E: [daolafsson@kpmg.com](mailto:daolafsson@kpmg.com)



**Morten Høgh-Petersen**

Partner,  
Statsaut. revisor

T: +45 2554 3608  
E: [mhoegh@kpmg.com](mailto:mhoegh@kpmg.com)



**Klaus Rytz**

Partner,  
Statsaut. revisor

T: +45 3038 0332  
E: [klausrytz@kpmg.com](mailto:klausrytz@kpmg.com)