



Succeeding in Uncertainty: Responding to COVID-19

While the economic impact is unknown scenario planning is key

The impact and effects of COVID-19 are being felt by businesses globally, and particularly in China where necessary radical measures to contain the outbreak are impacting day to day life.

- Accurately predicting the eventual impact of the outbreak is challenging at this stage – the China economy has become much more integrated with the global economy since the 2002-2003 SARS crisis and grown 7 times in size
- The outbreak presents specific potential business challenges around people, commercial operations, disruption to supply and government directives
- On an operational level, restrictions on employee movement create immediate logistical challenges, but the impact on morale created by uncertainty magnifies the impact
- A robust response plan with timely and effective communication – with both internal and external stakeholders – is absolutely crucial

So what should business leaders be considering in light of COVID-19? History shows that those who plan and act decisively at speed during such crises emerge as winners in their industry.

Four key principles to consider in managing the impact of COVID-19 on your business

1. Have a clear vision of direction and be prepared to flex your muscles to make it happen

Now is the right moment, in light of the developing situation, to **review your long-term strategy**, consider how your competitors might react and what the longer term market conditions may look like. Redefine your business's desired end-state once the crisis has passed and determine where to invest to facilitate accelerated growth.

Create your response strategy based on **your principles and values**; it is a great opportunity to clarify, promote and live your values.

Focus on reliable data. PwC's 2019 Global Crisis Survey found that three-quarters of those in a better place post-crisis had a strong recognition of the importance of establishing facts accurately during the crisis. Strong data also reinforces a central element of crisis planning – exploring **different scenarios** and how they could affect the business in the short, medium and long term.

Consider the following steps to develop an action plan to mitigate potential effects of the crisis on your business.



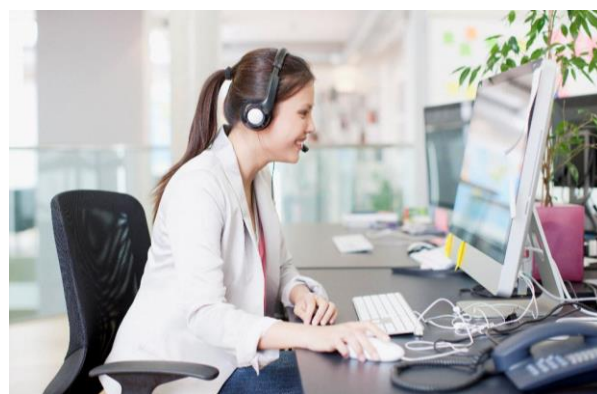
Adjust your financial plan. Reconsider on-going projects, cut marketing spend and other SG&A costs in light of your restated revenue forecasts for 2020. Focus on cash and manage cash flows tightly, forecasting on a rolling basis. Realign your product offerings, your commercial organisation, and channel partners to respond to the changing market conditions, both now and after the epidemic ends. Urgent and clear engagement and communication with your investors and lenders is crucial – they will be facing increased scrutiny and heightened reporting requirements necessitating a clear understanding of the impact of your revised plans on the (future) financial position of the business. Our experience with such stakeholders is that information should be real-time, transparent, realistic and accurate – surprises and variances erode trust.

Never waste the opportunities presented by the adversity of a crisis. Proactively manage your M&A strategy to consider potential acquisitions, divestitures, partnerships and bold moves. Create capacity to act or react swiftly and perform due diligence with a distressed M&A mindset, i.e. focus on the cash and business interruptions.

2. Gather the right team with representation across business areas to drive a holistic approach

To support your action plan, create a strong, cross-function crisis team. A crisis like COVID-19 can have an impact on every part of the business. The response will demand high-level sponsorship and cross-functional working. We recommend a core team overseen by the CEO drawn from HR, Legal and Operations to provide a framework and strategic guidance, supported by an extended cross-functional team to address the specific actions needed to get through the crisis. Especially in the first weeks a 24 hour round the clock Response Team builds trust in the organisation and towards your stakeholders. Determine your external communication strategy and approach. Don't forget to communicate internally as well – your employees are your strongest asset.

3. Keep your people and working environment safe. Protect your Talent








Your employees will be looking for clear guidance and regular communications. A well-managed response will build trust and enable your organisation to emerge quicker and stronger from the crisis. Make the safety and well-being of employees your priority and invest as needed to ensure a safe and healthy working environment for your employees and visitors (e.g. basic things such as “do we have enough masks for everyone?”).

During a crisis, a lot of data is needed for informed decision making...and fast. Do you know the detailed movements of your employees over the last 14 days? Were they exposed? What are the risks if they return to the office or production sites? Can your employees work remotely? In our experience, the response window for a crisis is typically measured in days and weeks, while recovery is measured in months and years.

4. Cash is King: Your Supply Chain and economic counter-measures determine your financial position

COVID-19 is already impacting on the supply chain of businesses as the outbreak continues to spread. Factories and businesses have extended shutdowns, employees are not able to return to work and airlines are suspending services or cancelling routes. Production disruptions in one company create adverse effects in others, and companies will struggle to find alternatives. Your supply chain strategy needs to factor in the likelihood and impact of suspensions and shutdowns. Alternatively your clients might want to renegotiate prices because of the impact on their own business. Ultimately you need to consider all available steps to manage your own financial position.

Liste de contrôle : principales considérations à prendre en compte dans la gestion du risque lié à l'épidémie de COVID-19

<p>1. Sur le plan stratégique</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Définir des priorités stratégiques claires basées sur vos valeurs d'entreprise et réétudier la stratégie existante, en tenant compte des risques juridiques et pour la réputation <input type="checkbox"/> Examiner les projets en cours affectés et se préparer aux nouvelles opportunités de marché (opportunités de fusions-acquisitions, expansion du marché en ligne, etc.) <input type="checkbox"/> Tester le Plan de continuité des affaires et mettre en place une Équipe de gestion des crises compétente <input type="checkbox"/> Identifier et quantifier les mesures de réduction des coûts résultant du ralentissement économique <input type="checkbox"/> Développer une communication efficace, cohérente et claire avec les parties prenantes internes et externes
<p>2. Sur les plans opérationnel / de la chaîne d'approvisionnement / contractuel</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identifier et atténuer les interruptions/suspensions de la chaîne d'approvisionnement causées par les retards et interruptions des transports par les fournisseurs en Chine <input type="checkbox"/> Réétudier le modèle de chaîne d'approvisionnement et envisager des modifications à court terme telles que des changements de fournisseurs ou une planification de la production reflétant les fermetures d'usines/retours retardés de la main-d'œuvre <input type="checkbox"/> Établir des protocoles de communication alternatifs avec les acheteurs et fournisseurs tant que les déplacements et réunions physiques feront l'objet de restrictions <input type="checkbox"/> Revoir les accords contractuels afin d'identifier et d'atténuer les potentiels litiges aux niveaux de la production et de la livraison (vers l'intérieur et l'extérieur) découlant des livraisons de commandes retardées ou annulées <input type="checkbox"/> Communiquer avec les clients pour déterminer leur capacité à payer dans les délais impartis <input type="checkbox"/> Étudier les directives gouvernementales pour assurer la conformité <input type="checkbox"/> Envisager les possibilités d'allègement immédiat pour les baux commerciaux
<p>3. Relatives aux RH / Employés / Santé et sécurité</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Accorder la priorité à la santé, à la sécurité et au bien-être des collaborateurs <input type="checkbox"/> Établir une communication opportune et claire avec les effectifs et les parties prenantes <input type="checkbox"/> Exploiter la technologie et les modes de travail flexibles <input type="checkbox"/> Collecter régulièrement des renseignements sur vos effectifs à des fins de fluidité de la prise de décisions (p. ex. leur emplacement, leurs déplacements, la date de leur retour) <input type="checkbox"/> Quantifier l'impact de la perte de production, des paiements d'heures supplémentaires et des congés de récupération pour les journées de travail flexibles <input type="checkbox"/> Gérer les incidences des coûts de la main-d'œuvre à moyen-long terme <input type="checkbox"/> Procéder aux ajustements nécessaires de toutes les polices d'assurance des collaborateurs pour tenir compte de la situation <input type="checkbox"/> Offrir un soutien au bien-être et à la santé mentale des collaborateurs en période d'anxiété
<p>4. Sur les plans technologique / des données / des télécoms</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> S'assurer que le Responsable de l'informatique fait partie intégrante de l'Équipe de gestion des crises <input type="checkbox"/> Donner la priorité à une infrastructure informatique stable capable de satisfaire aux potentielles exigences d'un scénario de télétravail (p. ex. pic des conférences téléphoniques de masse/conférences vidéo) <input type="checkbox"/> Établir, planifier et déterminer les coûts d'un matériel informatique et de logiciels hors site <input type="checkbox"/> Assurer la visibilité des problèmes de l'entreprise et des mesures de la performance pour satisfaire aux exigences des parties prenantes (p. ex. exigences de reporting imposées par l'État) <input type="checkbox"/> Envisager des solutions alternatives basées sur la technologie afin d'assurer la continuité des affaires au vu des restrictions imposées, surtout pour les activités hors ligne dans les secteurs tels que la vente de détail et la consommation
<p>5. Relatives au financement / aux liquidités / à l'assurance</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Réévaluer votre plan d'affaires et mettre à jour les indicateurs de performance clés afin de créer une base réaliste sur laquelle seront évaluées les mesures nécessaires <input type="checkbox"/> Examiner la position effective du cash-flow et prévoir avec précision les liquidités sur une base régulière (quotidienne) afin de limiter les potentielles pénuries liées au repli des ventes et aux restrictions des déplacements des personnes et échanges de biens <input type="checkbox"/> Tenir compte de l'impact sur le fonds de roulement des fluctuations au sein de la chaîne d'approvisionnement <input type="checkbox"/> Examiner de manière critique les obligations de service de la dette pour identifier les potentiels événements de défaillance (p. ex. paiements d'intérêts manqués) et évaluer leurs conséquences possibles <input type="checkbox"/> S'adresser aux prêteurs et autres parties prenantes pour prévenir toute surprise et permettre un potentiel ré-échelonnement de la dette ou des sources de financement alternatives <input type="checkbox"/> Accorder la priorité aux révisions des polices d'assurance pour évaluer les potentiels recouvrements en cas d'interruption des affaires et clarifier la couverture à mesure que la situation évolue <input type="checkbox"/> Déterminer si l'entreprise satisfait les critères propres aux initiatives d'aide financière récemment mises en œuvre par le Gouvernement <input type="checkbox"/> Évaluer les implications du retard potentiel de l'expansion des activités ou de la consolidation et de la prochaine phase de financement



How can PwC help?

PwC teams across our global network are experienced in working with companies, governments, regulators and international organisations in and across borders, helping them to prepare for, respond to, and emerge stronger from some of the most high profile crises.

Key areas where we can provide support include:

- Developing and assessing the crisis and response plans
- Designing and implementing timely and targeted communications
- Developing and challenging your new strategy

Get in touch if you would like a further discussion

Contacts



Reto Brunner

Partner, Advisory, PwC Switzerland
+41 58 792 14 19
reto.f.brunner@ch.pwc.com



Benjamin Rutz

Director, Advisory, PwC Switzerland
+41 58 792 21 60
benjamin.rutz@ch.pwc.com
