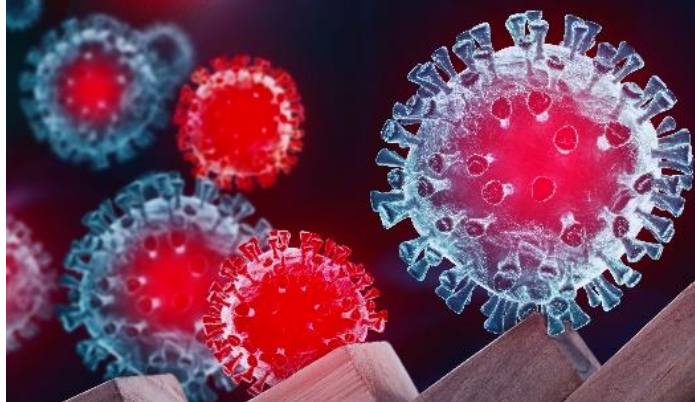


2020

DESATERO PRO PODNIKATELE

jak zvládnout nečekanou situaci



KRAJSKÁ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA
ZLÍNSKÉHO KRAJE

"Závažné problémy, kterým čelíme, nemůžeme řešit pomocí stejného způsobu myšlení, který jsme měli v době, kdy jsme si tyto problémy způsobili."

Bud'te proaktivn'ı, nezapom'ınejte v'shak na dopady va'sich rozhodnut'ı na ostatn'ı. Pr'ave nyn'ı se v'am ka'žd'e rozhodnut'ı m'uze vr'atit jako bumerang ve smy'ce. Sna'zte se sv'ymı rozhodnut'ımı neohrozit "protistranu".

Rou'ska v podnik'anı - chr'anım tebe = chr'anım sebe.



OBSAH

Bud'te informov'ani	<u>1</u>
Hl'ıdejte finance	<u>2</u>
Uchovejte ve'sker'e doklady	<u>3</u>
Mluvte se zam'e'stnanci	<u>4</u>
Udr'zujte kontakt se sv'ymı z'akazn'ıky a odb'e'rateli	<u>5</u>
Myslete o krok dop'edu	<u>6</u>
Nespol'e'hejte, že pomoc p'ıjje sama	<u>7</u>
Zdrav'ı v první r'ade'.....	<u>8</u>
V'sechno zl'e je k n'e'cemu dobr'e.....	<u>9</u>
Myslete pozitivn'e	<u>10</u>
Konkr'e'tn'ı zkušenosti firem Zl'ınsk'e'ho kraje, jak proj'ıt f'azemi Covid.....	<u>11</u>



1.

BUĎTE INFORMOVANÍ

Sledujte relevantní informace na webových stránkách ministerstev, nová nařízení vlády, oficiální portál pro podnikatele BusinessInfo.cz a webové stránky Hospodářské komory České republiky. Využívejte právních poraden on-line a informačních linek jednotlivých ministerstev. Kdy jindy než právě nyní využívat služeb svého právního nebo daňového poradce a externího účetního? Situace se stále vyvíjí, sledujte ji pokud možno denně.

CO DĚLAT:

- Používejte věrohodné zdroje.
- Sdílejte s kolegy, obchodními partnery - každý ví své a vy potřebujete rozhodovat dle různých pohledů.
- Nespěchejte, správné formuláře a procesy se napoprvé dost často nepodaří.
- Prověřte své klíčové smlouvy (zákazníci, dodavatelé, banky, pojišťovny, zaměstnanci). Co vám může pomoci? Co vás může ohrozit?

CO NEDĚLAT:

- Nerozhodujte dle názoru jedné osoby, jednoho zdroje.
- Netravte moc času hledáním informací, najdou si vás.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Využívejte osobní nebo interaktivní formy komunikace.
- Dávejte prostor pro dotazy - anonymní a předem (př.: www.slido.com).



2.

HLÍDEJTE FINANCE

Zajistěte co největší objem disponibilních prostředků už dnes: jednejte s bankou, s leasingovým partnerem o odkladu splátek, jednejte s dodavateli o splátkových kalendářích, pokuste se dojednat dřívější platby u odběratelů – i za cenu poskytnutí slevy.

CO DĚLAT:

- Zajistěte (a hlídejte) rezervu ve vaší likviditě (ideálně v bance, příp. u zákazníka, nenarušíte tím materiálový řetězec).
- Pokud to lze, snažte se platit včas nebo ještě dříve svým dodavatelům (jste na nich závislí).
- Zvažujte, jak vaše rozhodnutí ovlivní budoucí vztahy, tržby.
- Mějte scénáře (platby pozdě od zákazníků - nebo vůbec, nutnost platby předem dodavatelům). Dejte slevu, pokud zákazník zaplatí dříve.

CO NEDĚLAT:

- Snažte se neohrozit své dodavatele pozdními platbami.
- Pokud to lze, nemyslete pouze na týden, měsíc, čtvrtletí - vrátí se vám to později.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Pravidelná a otevřená komunikace s bankami – vyberte si kontaktní osobu.
- Interně informujte o vývoji likvidity (stačí – dobrá, horšíme se, zlepšujeme se, minimálně potřebujeme..., atp.).



3.

USCHOVEJTE VEŠKERÉ DOKLADY

Uschovejte si všechny doklady, účty, smlouvy, objednávky, storna od zákazníků nebo dodavatelů, abyste mohli vyčíslit své ztráty a věrohodně doložit své požadavky na kompenzace. Při rušení zakázek žádejte od dodavatelů i odběratelů jasné písemné zdůvodnění.

CO DĚLAT:

- Založte si zvláštní složku, středisko, projekt... „COVID-19“ – až bude potřeba to řešit, nebude čas hledat zpětně podklady.
- Na jednom místě shromažďujte všechny materiály k budoucím náhradám škody (nejen státní úlevy a dotace, ale i pojištění, prokázání škody, ochrana před nařčením z čehokoli, ...).
- Zálohujte.
- Žádejte od zákazníků písemné zdůvodnění storna, snížení či odkladu již objednané nebo rozjednané zakázky.

CO NEDĚLAT:

- Co není "jasné", nepřidávejte na vrub COVID-19, riskujete nedůvěryhodnost všech podkladů.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Definujte kolegům, co shromažďujete a proč – určete jednu kontaktní osobu pro dotazy (příp. speciální email, telefonní linku) a určete si, jak velká je minimální evidovaná částka.
- Komunikujte zkušenosti z průběžně získaných podkladů (problémy, co zahrnout a co naopak nezjišťovat).



4.

MLUVTE SE ZAMĚŠTNANCI

Potřebujete důvěru a loajalitu zaměstnanců, domluvte se např. na překlenutí situace dočasnou neplacenou nepřítomností na pracovišti, práci z domova, případně jednejte se zaměstnanci o splátkování mezd.

CO DĚLAT:

- Pravidelně, často a OTEVŘENĚ informujte zaměstnance. Hledejte kanály ke všem zaměstnancům (ne všichni čtou mail, facebook, papír, ...).
- Informujte nejenom o dnešku, nezapomeňte na nejbližší a vzdálenější budoucnost. NEBOJTE SE ŘÍCI „NEVÍM“.
- Informujte z pozice ředitelů či vedoucích krizového řízení video-vzkazy. Za minutu řeknete více (a upřímněji) než napíšete na 5 stran textu.
- Zvažujte dopady na jednotlivce (zejm. snížení mzdy, výpovědi, ...) a individuálně rozhodnutí komunikujte.

CO NEDĚLAT:

- Nepaušalizujte rozhodnutí o mzdách, výpovědích, zkrácených platbách - každý má jiné potřeby, dejte čas individuálním řešením.
- Nevymlouvejte se na COVID-19, když rozhodujete na základě jiných důvodů.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Otevřeně a pravdivě, opakovat zásadní témata (propouštění, mzdy, problémy s likviditou, ...)
- Nebát se říkat „NEVÍM“.
- Komunikujte tak často, jak je to jen možné.



5.

UDRŽUJTE KONTAKT SE SVÝMI ZÁKAZNÍKY A ODBĚRATELI

I když jim momentálně nemáte co nabídnout, nesmíte je ztratit. Komunikujte se svými zákazníky a odběrateli prostřednictvím webových stránek nebo e-mailů, aby přesně znali vaše aktuální možnosti.

CO DĚLAT:

- Hledejte cestu, jak mít potvrzené objednávky, platby a termíny od zákazníků.
- Snažte se rezervovat si své pravidelné (a ověřte potenciál zvýšených) dodávky u dodavatelů.
- Ověřte potenciál dodávek alternativních dodavatelů.
- Otevřeně informujte své partnery o vaší situaci (váš web, emaily, telefonicky, ...).

CO NEDĚLAT:

- Nesdělujte závažná rozhodnutí dodavatelům pouze písemně - předem alespoň zavolejte, ideálně konzultujte.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Pravidelná a otevřená komunikace s dodavateli a zákazníky by měla být povinností – vyberte kontaktní osoby, abyste neobtěžovali více telefonáty na stejné téma.
- Sdílejte interně informace o závěrech z diskusí (např. jakékoliv CRM systémy, minimálně alespoň sdílené soubory).



6.

MYSLETE O KROK DOPŘEDU

Pružně aktualizujte finanční, výrobní a ekonomický plán s ohledem na měnící se podmínky.

CO DĚLAT:

- Připravujte nouzová řešení (nejen pro dnešní čas) na situace, které ještě nenastaly.
- Jste připraveni na "náběh zpět"? Co když budete první (a více lidí bude jezdit autem nebo se budou bát jezdit veřejnou dopravou)?
- Aktualizujte své odhady a předpoklady, jakmile máte nové informace.
- Diskutujte v širší skupině - zapojte více kolegů z různých oblastí - brainstorming vám pomůže v interní komunikaci.

CO NEDĚLAT:

- Nerozhodujte v malé skupině, budete nedůvěryhodní a v budoucnu ostatní nebudou chtít pracovat ve skupinách.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Pravidelně komunikujte, jaká řešení připravujete pro re-start či o jakých změnách uvažujete.
- Nezapomeňte komunikovat, která opatření zůstanou a která se zruší (a uvažujte odvážně, nenechávejte alibisticky „roušky“, když nemáte odpověď na to proč dané opatření zůstává).



7. NESPOLÉHEJTE, ŽE POMOC PŘIJE SAMA

Využijte všechny možnosti podpory od státu. Sledujte vyhlášené programy, reagujte rychle a registrujte se do programů i za cenu, že některé požadované dokumenty dodáte později. V tuto chvíli lze získat podporu na náhradu mezd – program ANTIVIRUS realizovaný MPSV, bezúročné úvěry programů COVID I-III realizovaných MPO, daňové odklady a úlevy – liberační balíček MF, odklad a odpuštění plateb pojistného na zdravotní a sociální odvody nebo jednorázová finanční podpora pro OSVČ.

CO DĚLAT:

- Registrujte se, požádejte o státní podporu, která se vás týká. Nečekejte na 100% vyplnění, možná nikdo neví, jak vypadá 100% žádost.
- Hledejte pomoc ve sdruženích, komunitách, sdílejte své volné zdroje, znalosti.
- Dávejte dohromady různé okruhy lidí na různá témata - právě dnes jsou lidé mnohem více kreativní - pomozte si interními diskusemi.
- Nespoléhejte na státní podpory - hledejte vlastní řešení.

CO NEDĚLAT:

- Neodmítejte nápady lidí, kteří běžně nevystupují, neodmítejte diskuse, pokud někdo o ně požádá.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Dávejte prostor a pravidelně propagujte možnost podávání návrhů na změny ve firmě a na zlepšování procesů – i když to nyní nepoužijete, budete mít nápady na příště. Hlavně tím dáte možnost lidem „vyjádřit se“, cítit se „být užitečný“.
- Povzbuzujte kolegy ke sdílení pozitivních změn dle nápadů kolegů, v budoucnu to využijete při „běžném zlepšování“ – lidé si zvyknou na takové otevřené sdílení.



8.

ZRAVÍ V PRVNÍ ŘADĚ

Myslete na zdraví vaše i vašich zaměstnanců. Jde o zajištění ochranných pomůcek, dodržování zdravotnických a hygienických doporučení. Lidský kapitál je pro podnikání to nejcennější.

CO DĚLAT:

- Připravujte nouzová řešení (nejen pro dnešní čas).
- Nezapomínejte na zastupitelnost.
- Minimalizujte firemní aktivity s více jak 5 osobami na jednom místě - využijte videokonference.
- Silně a opakovaně komunikujte co bylo uděláno, co se dělá a bude dělat v oblasti ochrany zdraví.

CO NEDĚLAT:

- Neodbývejte nářky, obavy, postesky pouhým „zamítnutím“.
- Nepaušalizujte – pokud to nikoho neohrožuje, nechte svobodu rozhodnutí.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Otevřeně, pravidelně.
- Vizualizujte – v oblasti zdraví asi spíše video-ukázky než texty či pouhé obrázky (i ty jsou lepší než text).
- Vedení – nebojte se být „komparzem“ video-komunikace a těmi „nemotornými“ prováděči procesu.



9. VŠECHNO ZLÉ JE K NĚČEMU DOBRÉ

Využijte řešení problémů a praktické zkušenosti z krizové situace k úpravě výrobních i administrativních a personálních procesů ve své firmě také po odeznění pandemie. Leccos lze řešit digitálně, některé dříve zaběhnuté postupy lze úplně odbourat.

CO DĚLAT:

- Budte kreativní, třeba vás čeká jiný produkt, zákazník... mějte oči otevřené.
- Naslouchejte vlastním zaměstnancům - oni ví, co by se dalo dělat.
- Upravte právě nyní vaše budoucí procesy (využijte on-line komunikaci, využijte home-office pro rozšíření vašeho okruhu pracovního trhu), odbourejte procesy, které nebyly nutné.
- Dnes se rozhoduje o tom, jak budete úspěšní na pracovním trhu za rok, dva... Budete důvěryhodní? Získejte či prohlubte svou důvěryhodnost.

CO NEDĚLAT:

- Neodmítejte návrhy na změny.
- Nezamítejte z pozice „ředitele“ to, co vy nepovažujete za vhodné.
- Nevyhrožujte, že budete automatizovat – bez lidí automatizaci těžko uděláte.
- Nesnažte se mlžit, máte chytré zaměstnance.

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Otevřeně, partnersky – zaměstnanci jsou partneři pro digitalizace, automatizace.
- Komplexně – o čem uvažujete, co jste rozhodli realizovat a co to znamená pro konkrétní osoby.
- Pozitivně – kde vidíte uplatnění pro ty, jejichž proces bude automatizován, čeho si na nich vážíte.



10.

MYSLETE POZITIVNĚ

A snažte si udržet nadhled, sportujte, posilujte imunitu – nejste v tom sami. Rozdělte si úkoly na řešitelné a neřešitelné. Neutopte se v nich a hleďte do budoucna.

CO DĚLAT:

- Vše se v dobré obrátí - můžete už dnes udělat to na co není čas? (preventivní údržba, oprava, vzdělávání, nábor...)
- Komunikujte pravidelně i úspěchy, zřejmě nyní komunikujete ve firmě častěji než jindy - využijte toho.
- Sportujte, posilujte imunitu (vaší i vašich kolegů).
- Právě dnes nemůžete ovlivnit vše - pracujte v okruhu svého vlivu a nebuďte deprimovaní z toho, co nevyřešíte.

CO NEDĚLAT:

- Neshazujte žádný návrh svých kolegů a obchodních partnerů.
- Nesnažte se vyřešit vše (a hned).

JAK TO KOMUNIKOVAT:

- Stále opakujte úspěchy - nejen firemní, ale i osobní - zaměstnanců (třeba pomáhali v okolí, v rodině, ...).
- Buďte pozitivní a povzbuzujte k proaktivitě v hledání nových příležitostí.

V rámci krize proběhla a probíhá renesance kreativity zaměstnanců i firem (těch lepších) – obrovská příležitost pro pozitivní změny a pocity, i za cenu třeba ztráty zaměstnání. Stále je lepší ztratit zaměstnání se sebedůvěrou získanou v krizi než být zaměstnán a zhrzen svou nedůležitostí v době krize.



Konkrétní zkušenosti, jak projít fázemi Covid z praxe Zlínského kraje



Fáze I.

Vyhlášení karantény, mimořádný stav

Hlavní cíl

- Zajistit bezpečí pro všechny zaměstnance.
- Pokračování budování zisku...
- Proaktivita - ANO
- Stagnace - NE

Komunikace

- Veškeré informace dostávají zaměstnanci z více zdrojů
- Zdroje jsou věrohodné
- Sdílení všem zaměstnancům, obchodním partnerům

Ekonomika

- Snížení výdajů
- Pozastavení splátek - hlídání rezerv
- Setrvání v omezeném provozu - nepřerušujte činnost
- Včasné úhrady faktur zákazníkům

HR

- Zajištění podkladů pro ošetřovné
- Pohovory: video-pohovory, pohovory s rouškou
- Omezení náboru
- Zajištění informací o ordinačních hod.podnikového lékaře
- Komunikace pro zaměstnance
- Zastřešení procesu: Home office
- Předcházejte problému: řešte zastupitelnost na všech pozicích
- HR marketing
- Program "Antivirus"

Opatření

- Uzavření podniku
- Omezení výroby na nezbytné provozny
- Směny pro THP
- Zrušení porad-videokonference
- Zrušení služebních cest
- Komunikace s dodavateli, zákazníky, klienty - řešte platby (odchozí / příchozí) zakázky, omezený provoz
- Pracujte na krizové strategii - bezpečí zaměstnanců a řešení situace
- Vytvořte komunitu - podobné problémy
- Společné prostory - uzavření/ omezení prostoru
- Sociální zařízení- zavedení systému
- Stop: firemní stravování
- Celoplošné měření teploty

- **PRVNÍ POZITIVNÍ ZAMĚSTNANEC**
- Zachování chodu jeho pracoviště
- Opatření: karanténa, testování, ...





Fáze II.

Karanténa stále probíhá - postupné uvolňování pravidel

Hlavní cíl

- Zajistit bezpečí pro všechny zaměstnance.
- Připravit firmu na denní fungování (a/ nebo změny na trhu)
- Zajistit krizové řízení pro opakovaná omezení

Výstup:

- Strategie krizového řízení (jak moc „konzervativní“)
- Revidované cíle na další období
- Zastupitelnost u klíčových osob a procesů (vč. dodavatelů)
- Sociální zodpovědnost (= potenciál zapojení a příspěví)

Opatření

- Realizujte krizové opatření - dle krizové strategie
- Rozjezd více provozů
- Směny pro THP
- Zrušené porady- videokonference
- Zrušené služební cesty - pouze výjimky a neodkladné záležitosti (schvaluje vedení)
- Komunikace s dodavateli, zákazníky, klienty - plánování
- Spolupracujte s komunitou - společné sdílené aktivity - trávíme spolu čas z obýváku - co kdo řeší (cvičíme, vaříme,..)
- Častější online setkání - ráno/odpoledne - co kdo řeší a jakou to má prioritu za dané situace

HR

- Vytvoření záložních kapacit (matky na MD kontaktovat jako zálohy, odchody do penze)-dohody
- Online školení
- Online pohovory/AC
- Online hodnocení zaměstnanců - motivace
- Hledejte lidi do týmu - trh se přeskupuje
- nabídněte práci (nebo kapacity) jiným

Ekonomika

- Revidujte výdaje a investice a přihlédněte k jejich budoucímu přínosu a rozhodujte dle krizových scénářů
- Zajistěte si maximum možných likvidních prostředků - dodatečné úvěry, dohody o splatnostech, které neohrozí partnery, odložení splátek
- připravte si 2 scénáře vývoje likvidity na 3-6 měsíců (realistický, s negativními dopady)
- Revidujte potenciál prodeje majetku, výpovědi části nájemních smluv (zejm. kanceláři, home office přetrvává, sdílená místa budou akceptovatelná)

Komunikace

- Jeden zdroj, cílené informace - zaměstnanci ztrácejí zájem a pozornost
- Komunikujte pravdivě a minimálně 1x týdně v pravidelných časech
- E-maily, video proslov ředitele - jistota
- Zajistěte dostupnost i pro výrobní profese (skupiny na sociálních sítích, info do mobilu)
- Zdroje informací nutno ověřovat: ne-dublovat

PRVNÍ POZITIVA

- Na video-schůzkách jsou všichni čas (nikdo si nejde vařit kafe, když porada začne, nikdo se nevymlouvá na zdržení s kolegou)
- Zmizely „žabomyši války“ mezi kolegy - všichni spolupracují
- Dlouho plánované akce se realizují bez projektů a porad
- Stoupá efektivita práce - více soustředění, méně kafiček s kolegy
- Uvažuje se o zachování práce na Home Office i po - snížení nákladů na pracovní místo, flexibilita
- Vyrovnání pozornosti mezi vzdálenými kolegy/týmy (zahraničí, regiony)





Fáze III.

Návrat do normálního stavu

Hlavní cíl

- Zajistit bezpečí pro všechny zaměstnance
- Zahájit provoz: práce bez omezení / původní strav /nebo změny na trhu
- Zajistit krizové řízení pro opakovaná omezení - ukončení činnosti

Výstup:

- Strategie krizového řízení - vytěžit zkušenost, zaznamenat poznatky
- Revidované cíle na další období
- Sociální zodpovědnost = potenciál zapojení a přispění

Ekonomika

- Ověřte: odbyt, zdroje, zásoby materiálu,... vše potřebné pro výrobu (co fungovalo před - jestli bude nyní)
- Ověření kapitálu - zajištění zdrojů pro rozjezd
- Hledejte nové výzvy
- Aktivujte: scénáře k vývoji likvidity (realistický, s negativními dopady)
- Aktivujte prodeje majetku, výpovědi části nájemních smluv (zejm. kanceláří, home office přetrvá, sdílená akceptovatelná)

HR

- Zajištění lidských zdrojů pro původní/ novou výrobu - realizaci zakázek
- Učte MNG pracovat se zastupitelností - opatření do budoucna
- Nával lidí ze služeb??
- Rozjezd vzdělávání (forma , délka, počet lidí)

Opatření

- Evidence kroků - zpětná
- Vyhodnocení přínosu jednotlivých opatření
- Spolupracujte s komunitou - co mají podobné problémy
- Sdílejte své volné zdroje
- Sdílejte volné personální zdroje
- Organizace kanceláří, výroby, šaten, společného stravování

Komunikace

- Jeden zdroj, cílené informace - zaměstnanci ztrácejí zájem a pozornost
- Komunikujte pravdivě a minimálně 1x týdně v pravidelných časech
- E-maily, video proslov ředitele - jistota
- Zajistěte dostupnost i pro výrobní profese (skupiny na sociálních sítích, info do mobilu)
- Zdroje informací nutno ověřovat: ne-dublovat
- Posíláme k zaměstnancům pozitivní informace
- Klademe důraz na jistotu

KTERÁ OPAŘENÍ SI PONECHÁME

- Home office
- Video call - šetří čas a peníze, firmy nakoupily SW, umíme s tím pracovat
- Hygienické návyky ve firmách (očekávání další karantény?)
- Stop velkým/společným akcím...

