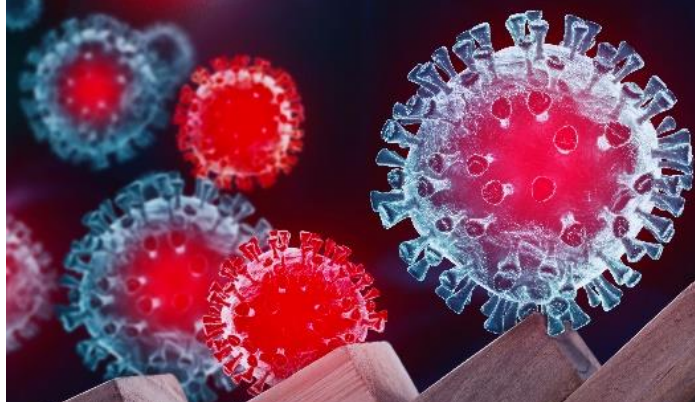


2020

# 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 vřak na dopady vařich rozhodnut'ı na ostatn'ı. Pr'ave nyn'ı se v'am kařd'ı rozhodnut'ı m'uze vr'atit jako bumerang ve smy'ce. Snařte se sv'ymi rozhodnut'ımi neohrozit "protistranu".**

**Rouřka v podnik'anı - chr'anım tebe = chr'anım sebe.**



## OBSAH

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Bud'te informov'ani .....</b>  | <b><u>1</u></b>  |
| <b>Hl'ıdejte finance .....</b>  | <b><u>2</u></b>  |
| <b>Uchovejte veřker'ı doklady .....</b>   | <b><u>3</u></b>  |
| <b>Mluvte se zam'ıstnanci .....</b>   | <b><u>4</u></b>  |
| <b>Udr'ujte kontakt se sv'ymi z'akazn'ıky a odb'ırateli .....</b>                     | <b><u>5</u></b>  |
| <b>Myslete o krok dop'ıedu .....</b>  | <b><u>6</u></b>  |
| <b>Nespol'ıhejte, ře pomoc p'ıijde sama .....</b>                                     | <b><u>7</u></b>  |
| <b>Zdrav'ı v první řad'ı.....</b>   | <b><u>8</u></b>  |
| <b>Vřechno zl'ı je k n'ıcemu dobr'ı.....</b>  | <b><u>9</u></b>  |
| <b>Myslete pozitivn'ı .....</b>   | <b><u>10</u></b> |
| <b>Konkr'etn'ı zkušenosti firem Zl'ınsk'ıho kraje, jak proj'ıt f'azemi Covid.....</b> | <b><u>11</u></b> |



# 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](http://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 vyhlašované 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 (vaši 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 provoz
- 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...

