

2020

www.caim.cz

Česká asociace interim managementu, z. s.



KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKŮ A KORONAVIRUS

Doporučení a náměty k uvážení vycházející ze zkušeností s krizovým řízením podniků
Cílová skupina sdělení: majitelé a managementy malých a středních českých podniků,
zejména výrobního charakteru

Celá společnost včetně podniků se nyní dostává v důsledku epidemie koronaviru do nestandardního, pravděpodobně až krizového stavu. Vláda řeší nastalou situaci určitými opatřeními, která by měla zastavit nebo zmírnit rozvoj epidemie a ochránit tak zdraví a životy občanů. Životy a zdraví lidí mají maximální prioritu, ale bohužel daná opatření vyvolávají, a ještě i dále budou vyvolávat sekundární negativní dopady mj. i na podniky. Problémy jedněch podniků v rámci dodavatelského řetězce pak budou následně způsobovat problémy podniků dalších, čímž se budou negativní dopady multiplikovat. K tomu ještě přibývají problémy s hladkou přeshraniční dopravou zboží a materiálu.

Mezi typické české vlastnosti patří velká schopnost improvizace za téměř jakékoliv situace. Proto existuje předpoklad, že se podnikatelé dokážou s operativními problémy způsobenými epidemií koronaviru nějak zdárně vypořádat. Kromě toho existuje i spousta již publikovaných doporučení, které se týkají hygieny, pracovněprávních záležitostí atp. Vláda také připravuje určité nástroje pomoci podnikům, a to včetně garance za úvěry nebo odklad některých daňových povinností.

Ale bohužel epidemie koronaviru je v těchto dnech stále ještě před svojí kulminací, přičemž nevíme, kdy tato kulminace nastane a tedy ani nevíme, kdy opatření vlády v podobě karantén, zákazu cestování přes hranice, omezení prodeje zboží a poskytování služeb atd. skončí, resp. zda a kdy se ještě nějaká nová restriktivní opatření neobjeví.

V okamžiku vzniku tohoto textu máme za sebou v podstatě první týden začátku do počátku opatření vlády, kdy na většinu firem ještě důsledky v nějaké závažné podobě nedopadly, resp. pokud dopadly, tak více méně co do závažnosti podobné, jako u nějaké každoroční rozsáhlejší chřipkové epidemie. Ale bohužel musíme počítat s tím, že dopady úbytku pracovníků v důsledku karantén nebo dopady chybějících materiálových vstupů nebo pomalejší součinnosti dalších subjektů se v následujících dnech začnou projevovat s velkou intenzitou (samozřejmě podle oboru činnosti a míry provázanosti na další podniky).

V tomto okamžiku je třeba, aby si majitelé a managementy uvědomili, že opatřeními na dennodenní operativní bázi situaci v podniku už efektivně zvládat nebudou schopni. Nastává krize a je třeba s chladnou hlavou vzít tento fakt na vědomí a podle toho se začít chovat.

Krize je nějaká náhlá změna stavu, kdy z vnějších nebo vnitřních důvodů přestávají fungovat zaběhnuté postupy, je doprovázena nedostatkem něčeho potřebného (k životu, k činnosti...), je doprovázena nejistotou budoucího vývoje a zpravidla i nedostatkem relevantních informací. V krizi přestávají platit některá běžná, zejména složitější pravidla chování a jsou nahrazována jinými, zpravidla jednoduššími až pudovými, někdy doprovázenými i panikou a chaosem.

Proto prvním pravidlem krizového řízení je opravdu uvědomění si, že nastala krize. Že nastal zlom našeho fungování. Že nemůžeme pokračovat ve způsobu činnosti, jako doposud. Že nás tato situace přímo ohrožuje – v případě podniku je nebo dalším vývojem může být ohrožena jeho samotná existence. **Že už neplatí naše předešlé plány a výhledy, vycházející z běžného předkrizového stavu.** Zapomeňme na splnění úkolů plánu na březen, duben,

květen..., bohužel s velkou pravděpodobností většina podniků (asi mimo výrobu zdravotnických, hygienických a drogistických výrobků či potravináře apod.) bude muset ožeket přání splnit plán, který si daly na hospodářský rok 2020. Bez nějakého plánování činnosti by však nastal chaos ještě větší, proto je třeba tyto již nereálné plány nahradit plány novými – krizovými. Ale o tom až v příslušné kapitole.

Druhým důležitým bodem je potlačení paniky. Panika a z ní vyplývající stres je přirozenou reakcí lidí na krizi či jiné náhlé negativní jevy. Ale panika ničemu nepomůže, naopak. Je třeba zachovat chladnou hlavu a začít si racionálně mapovat situaci. Jsme kapitánem (majitelem, manažerem) velké zaoceánské lodi vezoucí množství cenného zboží a několik stovek či dokonce tisíců pasažérů a posádky na palubě, která nečekaně narazila na útes a začíná nabírat vodu do podpalubí. Panika a chaos kapitána by se rychle přenesly na všechny lidi na palubě a takto rozšířená panika a chaos by paralyzovaly celou posádku, která by se nezmohla na žádná účinná záchranná opatření. Proto **je třeba zachovat klid. V krizové situaci je významná role lídra,** velitele obranné bitvy. K němu jsou upřeny oči všech jeho kolegů a spolupracovníků. Proto i osobní příklad, vyzařující klid, rozvážnost jednání, byt doprovázená odhodláním a rozhodností výrazně přispívá k potlačení paniky.

Třetím bodem je velení v krizi. Ano – krizové řízení vychází hodně z praktik a zkušeností používaných ve vojenství. Krize se nedá řídit kolektivním hlasováním nebo podle nějakých příruček. Majitel či generální ředitel jsou, pokud se na to cítí (a jsou osobně přítomní v podniku) jasnými kandidáty na lídra řízení krize. Na druhou stranu, pokud by byl majitel či ředitel někde okolnostmi uvězněn v zahraničí, nebo by dlel doma v karanténě, nemůže být velitelem v podniku. V takovém případě musí chtě nechtě delegovat svoji pravomoc na někoho schopného, kdo je ale bezprostředně přítomen ve firmě. Každý, kdo se ocitne v této pozici si musí **nastavit krizové nástroje řízení.** Je jich 5:

- **organizaci** – kdo, co bude dělat, kdo za koho případně zastoupí, kdo komu bude nadřízen/podřízen (pro krizi nemusí platit předkrizová organizační schémata – naopak – **organizace se musí přizpůsobit situaci,** v daném okamžiku tedy krizové), kdo bude mít jaké kompetence, kde bude jakýsi operativní štáb (třeba porada vedení), kdo bude za jeho fungování odpovědný
- **vedení** – krize se řeší v naprosté většině **centralistickým modelem řízení;** maticové, fraktální, amébní a další modernější modely řízení se v krizi nepoužívají (u větších celků se pak tyto dělí pro případy řešení určitých krizí na menší jednotky, které jsou právě lokálně uřiditelné a navzájem je nastavena koordinace mezi těmito decentralizovanými jednotkami – ale to není běžný případ malých a středních podniků); nastaví se jakým způsobem budou předávány pokyny z centra
- **plánování** – je třeba oddělit krizové operativní krátkodobé plánování (většinou s horizontem jednoho dne až max. týdne) od plánů/výhledů koncepčnějších na období v řádu jednotek měsíců až třeba do konce roku

- **operativní dispečerské plánování** je založeno na tom, že se každý den (v případě potřeby i častěji) sejdou relevantní lidé a shrnou všechny dostupné informace o zdrojích a připraví plán činnosti na nejbližší období; v tomto ohledu je výhodou ona zmíněná česká schopnost improvizace a zde asi není třeba vymýšlet žádná obecná doporučení
- **koncepční plán pro řešení krize** – toto je hodně podceňovaná oblast řízení českých podniků a je třeba jí věnovat větší pozornost:
 - protože stále ještě není zřejmé, kdy a jak krize kolem koronaviru bude kulminovat a jak se pak budou kaskádovitě projevovat její dopady na jednotlivé obory a podniky, je vhodné si **koncepční plány postavit na několika pravděpodobných scénářích**
 - například kompletní 14-ti denní přerušení veškerého výrobního provozu podniku, měsíční a dvouměsíční (lépe uvažovat horší scénář, který se pak nepoužije, než nebyť připraven na skutečně horší situaci)
 - a na tyto scénáře si připravit plány, jak by se po obnovení provozu po tomto přerušení dále postupovalo
 - vzhledem k obecnému předpokladu, že by mohla virová nákaza kulminovat začátkem dubna a podnik by pak v důsledku zejména chybějících vstupů nemohl plně rozjet výrobu po naznačenou dobu, by bylo vhodné tyto koncepční krizové scénáře připravit s hrubým výhledem až do konce letošního roku
 - podle povahy vlastní činnosti podniku je možné scénáře „časové“ kombinovat s podobnými scénáři týkajícími se uzavření jen určité části podniku/výroby → je to sice složitější, ale pokud by se scénáře zpracovávaly opravdu jen v hrubých pohledech, je možné i několik vzájemných kombinací ještě postihnout
 - pokud je to jen možné, propojte svůj scénář se scénářem vašich hlavních dodavatelů a zákazníků – komunikujte a ověřte si vzájemné možnosti
 - v případě, když uvedený stav nastane, bude mít vedení podniku **myšlenkový náskok ohledně toho, co daná situace znamená**
 - tento postup nepřinese detailní návod na to, jak situaci vyřešit, ale umožní si dopředu uvědomit základní souvislosti, a hlavně **při řízení mít dostatečný nadhled a nenechat se pohlit operativou a dennodenní panikou z nepředvídatelného vývoje situace**
- **kontrolování** – každé vedení potřebuje **zpětnou vazbu, zda a jak jsou jeho pokyny prováděny**; podobně na tom jsou i jednotliví vykonavatelé a nemalou roli hraje i kontrola s ohledem na motivaci lidí. **V krizi jde o to splnit pokyny včas a v potřebném rozsahu** – detailní precizování plnění úkolu či nějaký administrativně náročný systém kontroly spíše brzdí. **První kontrola při vydávání pokynů musí být zaměřena na správnost porozumění a pochopení pokynu.** Pak každý, kdo splní pokyn, by měl vědět, že musí toho splnění ihned a na správné místo (většinou onen zmíněný štáb, nikoliv nutně přímo krizovému manažerovi) oznámit, případně oznámit jen částečné splnění nebo potíže se splněním. **Rychlost a jednoznačnost této komunikace musí mít přednost před formou a společenskými zvyklostmi.** V této situaci je třeba potlačit jeden bohužel zažitý manažerský nešvar – a to hledání viníků za nastalou

situaci nebo za vzniklé problémy. **To, co bylo učiněno špatně včera už nikdo nevrátí. Proto je třeba upnout pozornost dopředu, aby se třeba podobný problém nemohl opakovat.**

- **personální práce** – práce s lidmi – **řešení krize vyžaduje trochu jiné vlastnosti a schopnosti**, než běžná činnost podniku. Proto je třeba **dobře vybrat krizový tým**. Odbornost, schopnost rychlé analýzy situace, promyšlení kombinací možných řešení, syntéza, schopnost rozhodnout a vzít za rozhodnutí odpovědnost, schopnost dobře a jasně komunikovat (nezatajovat si informace pro sebe), psychická odolnost, nepanikaření – to jsou hlavní požadavky na klíčové osoby tvořící krizový tým. Ostatní vlastnosti včetně nějakých ohledů na případnou diskriminaci podle nějakých jiných kritérií vhodných pro běžný život musí v krizi ustoupit do pozadí. **Vybrat si vhodný tým je odpovědnost každého lídra, v krizi o to více**. A pokud lídr v krizi dojde k přesvědčení, že je nutné udělat pro období krize **personální výměny, je třeba neváhat** a udělat to hned. Lidsky, ale s potřebnou rozhodností. Kromě toho je třeba **počítat s nutností zastupitelnosti**. Nevíme dne a hodinu, kdy může kdokoliv z důležitých lidí ve firmě onemocnět nebo upadnout do karantény. Proto je nutné, aby každý klíčový člověk měl nominován svého zástupce, který **s ním sdílí informace a i okolí ví, kdo koho zastupuje**. Zástupce musí mít i nejvyšší lídr. Není možné, aby třeba majitel nebo ředitel firmy chtěl podnik plně řídit z domácí karantény, nebo kdyby ji dokonce nějakým způsobem porušoval a chtěl se fyzicky potkávat se svým týmem.

Čtvrtým bodem nutným pro řízení krize **je získávání a přenos informací**. Ostatně staří vojevůdci tvrdili, že bez spojení není velení. V krizi se musí **zabezpečit rychlý a nezkreslený přenos informací** z každé jedné části „bitevního pole“ do štábu, kde se krize řídí a stejně tak rychle a nezkresleně se musí ze štábu dostat pokyny ke každému jednomu pracovníkovi. Tím by se také mělo zabezpečit to, aby **důležité informace byly k dispozici na jednom místě a neustále v poslední aktuální podobě**, aby se různě nepřebíjely informace s různou mírou aktuálnosti a lidé v tom neměli spíše zmatek.

Následující kapitoly jsou shrnutím zkušeností z řízení krizových situací v podnicích, se zaměřením na středně velký český výrobní podnik, který má vlastní obchod/prodej (do tuzemska i do zahraničí), procesy plánování zakázek, má externí partnery spolupracující i na vývoji či konfiguraci výrobků či projektů, má vlastní výrobu včetně případných kooperací, nákup obstarávající vstupní komponenty i podcelky od jiných tuzemských i zahraničních subdodavatelů, zodpovídá za logistiku (sklady, doprava vlastní či smluvní). Dále má zodpovědnost za předprodejní servis (zprovoznění zařízení či výrobku, pomoc uživatelům), za poprodejní služby včetně vyřizování reklamací atp. Samozřejmě jiné podniky, které neodpovídají výše uvedenému modelu mohou čerpat z popsaných zkušeností částečně, nebo tyto zkušenosti mohou být pro jejich situaci třeba nějakou inspirací.

V dále uvedených kapitolách budou shrnuty zkušenosti po jednotlivých základních podnikových procesech.

1. Obchod/prodej

V první fázi je třeba si udělat **inventuru zakázek podle toho, které jsou schopny expedice a kdy**. Co je možné vydat (samozřejmě za předpokladu reálného zaplacení), to je třeba co nejdříve expedovat. Nicméně s postupujícími dopady opatření (karanténa, omezení pohybu lidí, přímá nemocnost, zásobovací problémy a zejména nedostatek různých nakupovaných vstupů pro vlastní výrobu) je třeba očekávat čím dále větší neschopnost kompletně dokončit některé zakázky v zasmluvněných termínech a tím i neschopnost splnit původní smluvní závazky k odběratelům.

V kapitolách plánování zakázek a výroba jsou zmíněna opatření související s operativními dispečinkami a operativním nastavováním priorit. Na základě výstupů z těchto dispečinků se pak následně plánuje i expedice. **V každém případě je ale třeba neustále s odběrateli o změnách priorit i o posunech dat dodání komunikovat**. Komunikovat neustále, věcně, ale také prokazatelně - **archivujte si přehledně emailovou korespondenci**. Každý důležitý telefonát, kde domlouváte změny vůči původním předpokladům kontraktu následně doprovodíte **stručným potvrzením ústní dohody v emailu**. Zákazníka je třeba informovat nejen o obchodních skutečnostech, termínech dodání atd., ale adekvátně a otevřeně komunikovat i aktuální stav naší společnosti, který může mít v následujícím časovém horizontu vliv na již uzavřené dohody

V současné době, kdy ještě ani netušíme, jak dlouho a jaká opatření nás čekají, mají všichni logicky na prvním místě priorit zdraví, pak zabezpečení dodávek pro zdravotnictví a výživu lidí a ostatní věci jdou logicky stranou. Bohužel se dá očekávat, že až akutní problémy ustanou a budou se řešit následky krize a jejich sanace, **mohou se objevit subjekty, které se budou snažit negativní dopady na sebe a svoji činnost částečně nebo zcela přenést na jiné subjekty**, některé „hyeny“ se mohou dokonce snažit na situaci nějak vydělat. Nepřejeme si to, nechceme to přivolávat, ale naše zkušenost z lokálních podnikových krizí je bohužel i taková.

Proto je třeba využít času (např. když je část obchodníků na home office apod.), aby proběhla **rychlá inventura všech kontraktů a smluv**, podle kterých by měl podnik plnit během období krize a v období po ní následující (v současné situaci doporučujeme do konce roku 2020). **Inventura by měla analyzovat všechny smluvní sankce, pokuty apod. za nedodání, dodání po termínu, problémy se zprovozněním dodaných zařízení/předprodejním servisem apod.** Zvláštní pozornost by měla být věnována tomu, zda a jak je ve smlouvách ošetřena tzv. vyšší moc.

V komunikaci s odběrateli o problémech dodání, resp. dodání plnění včas či v plném rozsahu **pak vždy uvádějte i důvody, proč nemůžete řádně splnit své závazky**. Pokud vás zasáhly problémy s karanténou, omezením pohybu osob, nedostatky v zásobování (i lokálním v důsledku uzavření některých obchodů), v důsledku omezení pohybu osob přes hranice atd., uveďte to do každé komunikace s odběratelem. Nevymlouvejte se, nezneužívejte tyto důvody, ale pokud vám opravdu brání dodat vše řádně a včas, všude je komunikujte a vše si v písemné podobě (emaily) dobře archivujte. Pokud vaši partneři budou seriózní, nebudete toto potřebovat. Ale ne všichni jsou tací, **po skončení akutní krize začne období hledání**

viníků (v každé krizi tomu tak bylo, není důvod se domnívat, že tato krize bude výjimkou). Váš podnik může být negativně krizí samotnou dost postižen a rozhodně není žádoucí, abyste museli ještě bránit svoji pozici proti pokutám, penále či neseriózním partnerům. Často to nemusí být přímo ti, se kterými jednáte, ale řada firem má své nadřazené struktury, mnohdy oddělené od reálného podnikového světa, které pak mohou požadovat sanaci vlastních kapitálových ztrát na úkor svých obchodních partnerů.

Nicméně zásadní doporučení v oblasti obchodu je – **KOMUNIKUJTE, KOMUNIKUJTE, KOMUNIKUJTE! A archivujte si komunikaci.**

2. Plánování zakázek, plánování výroby

I malé nebo střední firmy jsou již běžně zvyklé pracovat pomocí ERP/MRP systémů, ale **tyto nejsou určeny k turbulentním změnám v plánovacích vstupech**. Je třeba si uvědomit, že jedním z výstupů ERP/MRP systémů jsou podklady pro objednávky, které pak nákupčí a zásobovači zpracovávají a rozesílají v průběhu následujícího dne i dvou, a pokud se jim „pod rukama“ začnou chaoticky měnit podklady pro zásobování (z výstupů přeplánování ERP/MRP úloh), může nastat velký zmatek.

Z tohoto důvodu je dobré ještě před zaplánováním/přeplánováním zakázek v ERP/MRP systémech **vytvořit „ručně“** (u sofistikovanějších systémů ERP/MRP třeba i v testovacím prostředí) **hrubou modelaci možných variant plánu zakázek do výroby a prodiskutovat možnosti, priority, rizika** a zvážit jejich váhu. Mezi rizika patří dostupnost lidských kapacit, dostupnost, a hlavně reálnost zajištění materiálu, kooperací, udržitelnost kvality, nákladů, lhůt.

Většina firem zvládá plánování pomocí ERP/MRP jen v „běžném“ režimu, ale není na externí a nepředvídatelné okamžité on-line změny z důvodu připravena. Ve stejném, ne-li horším problému jsou všichni dodavatelé. Po zaplánování v ERP/MRP systému je nutné **dodržovat a průběžně kontrolovat jednotlivé kontrolní body udržitelnosti a v případě problémů okamžitě, jasně a prokazatelně rozhodnout o nutné změně, a tu pak provést na základě centrálního pokynu** současně ve všech dotčených složkách a ostatní nepřímo zúčastněné o tomto rozhodnutí a souvisejících změnách informovat. Je nevyhnutné nic nezamlčovat, rozhodnutí a důvody vedoucí k němu vhodně archivovat.

I zde platí **komunikovat, komunikovat, komunikovat**, aby všichni dotčení včas a jednoznačně věděli, co se děje, co se **chystá a jaké jsou případné konsekvence**. Je vhodné **udržovat** operativní štáb plánování zakázek (samozřejmě podle charakteru činnosti podniku), kde by kromě plánovačů měli být zástupci operativního nákupu/zásobování, obchodu a expediční logistiky, výroby, technické přípravy výroby, kvality, financí, personalistiky a tento štáb by měl pravidelně operativně reportovat nejvyššímu krizovému manažerovi firmy. Zde je důležité nezanedbat vizualizaci stavu zakázek, jednoduchou a přehlednou formou sdílet jejich aktuální stav. Naopak ve většině případů by se tohoto operativního plánovacího štábu nejvyšší management podniku neměl zúčastňovat (alespoň ne po celou dobu jeho jednání),

protože management by měl projednávat koncepčnější záležitosti vedení s větším nadhledem nad situací. Měl by naopak nastavovat pro operativní plánovací štáb priority a koncepční pokyny.

3. Technická příprava výroby, příprava zakázek

Technická příprava zakázek nemusí mít s krizovou situací na první pohled příliš společného, snad s výjimkou měnících se priorit pro zpracování a přípravu zakázek. Nicméně tato oblast může sehrát důležitou roli v hledání alternativních technických a technologických náhrad nebo záměn v souvislosti s chybějícími dodávkami. V okamžiku, kdy se nepodaří včas sehnat plánované nakupované komponenty, ale mohly by být k dispozici jejich určité náhražky, je na technících, aby rychle a operativně posoudili možnost těchto náhrad a v kladném případě zapracovali potřebné změny i do dokumentace (včetně dokumentace k poprodejním službám a dodávkám náhradních dílů). Podobně se to může týkat změn technologických postupů v případech, kdy sice dojdou správné komponenty, ale později než by bylo z původního technologického sledu operací vhodné. Také tady je třeba v případě nestandardního použití komponentů od dodavatelů s nimi o změnách komunikovat a komunikaci si vhodně archivovat pro případ pozdějších problémů.

4. Nákup, zásobování (zabezpečování vstupů)

Je velmi pravděpodobné, že s postupující krizí se začnou projevovat výrazné problémy v zásobovacím řetězci, zejména v případě přeshraničních dodávek. Určitě nebudou výjimkou tzv. kaskádovité výpadky v dodávkách, kde přímý dodavatel nebude schopen dodat včas kvůli problémům svých subdodavatelů. Proto je třeba si udělat na základě výše zmíněného koncepčního plánu rozvahu potřebných dodávek a co nejdříve začít jednat s dodavateli o co nejrychlejší vytvoření dostatečných zásob klíčových vstupů.

Bohužel lze očekávat, že problémy v subdodávkách se budou stupňovat i v období, kdy virová infekce již bude mít svůj vrchol za sebou a tato situace může trvat i několik měsíců, v horším případě i do konce roku.

Na druhou stranu je logické, že nemá význam nakupovat masově komponenty na vlastní výrobky v situaci, kdy víme, že některé dílčí nenahraditelné klíčové vstupy pro určité výrobky nebudeme moci za žádných podmínek v reálné době získat. Vytvořte tedy klasifikaci nakupovaných položek dle významnosti pro vaše výrobky s ohledem na jejich dostupnost. O to více je třeba, aby prověření reálnosti dodávek začalo probíhat co nejdříve a nákupčí byli s dodavateli a speditéry v neustálé komunikaci. Samozřejmě není nijak zvláště nutné zmiňovat hledání alternativních dodávek, protože čeští nákupčí jsou v tomto ohledu velmi zblhlí.

Otázkou je, co dělat, když dodávky jsou zasmluvněné, případně i předplacené, dodavatel prokazatelně zboží má, ale upřednostní jiného odběratele, nebo z moci úřední je zboží například v některém státě zablokováno nebo dokonce zrekvírováno. Tady je každá rada drahá, ale za pokus stojí se spojit s našim obchodním radou na velvyslanectví v dané zemi a zkusit případně nějakou vhodnou intervenci. Víme o jednom podobném případě, kdy se toto v určité situaci podařilo.

Může nastat i případ, kdy v souvislosti s krizí kolem infekce nebude mít podnik dostatečné platební prostředky na úhradu dodávek – více k tomuto je popsáno v kapitole 9. Ekonomika-finance.

5. Logistika/doprava – příjem – skladování

Na základě našich zkušeností doporučujeme pro co nejplynulejší zajištění logistiky zkontrolovat níže uvedené klíčové otázky. Mnoho logistických problémů je spjato s výrobou, případně velmi podobných jako ve výrobě. Proto doporučujeme i pro logistiku zvážit otázky uvedené v kapitole 6. - Výroba. Body uvedené v kapitole 5 jsou pouze specifické pro logistiku.

Externí partneři (smluvní doprava)

- Máme alternativní dopravce pro případ vypadnutí služeb stávajícího dopravce? Jaké jsou na ně kontakty a jak rychle je můžeme aktivovat? Mají dostatečnou kapacitu na zvládnutí současných objemů, nebo musíme aktivovat ještě další náhradní?
- Jak mají ošetřenou hygienu pracovníků a prevenci před roznášením nákazy pracovníky?

Vlastní doprava

- Jak máme ošetřenou hygienu pracovníků v dopravě (přicházejí do styku s mnoha cizími pracovníky, jsou ve velkém riziku)?
- Je třeba zavést nějakou speciální desinfekci aut při vjezdu do vlastního areálu?
- Jaká jsou vládní omezení v dopravě a jak se jim mohou přizpůsobit (státní hranice, hranice mezi kraji)?
- Jaká jsou omezení v zemi, kam míří moje zboží, případně v zemích, kterými projíždí moje doprava?

Sklad

- Jakým způsobem je zajištěna vykládka a nakládka z pohledu kontaktu mezi posádkou auta a pracovníky skladu? Jak je realizováno předání dokladů pracovníkům skladu?
- Jakým způsobem bude řešen výpadek pracovníků?
- Lze předpokládat problém i na straně servisních organizací (např VZV) – jakým způsobem bude řešeno?

- Jaká jsou nová státní opatření v případě skladování (pokud jsou či budou)?
- Jaký je kontakt na hygienu, případně příslušnou veterinární správu – jak s nimi komunikují o nových opatřeních a jak je realizují?

6. Výroba, kooperace

Na základě našich zkušeností doporučujeme pro co nejplynulejší zajištění výroby zkontrolovat níže uvedené klíčové otázky.

Krizový tým

- Kdo řídí výrobu v krizovém režimu?
- Mám pro každého v týmu záložní osobu pro případ nakažení člena krizového týmu?
- Jsou vedoucí a jejich zástupci dostatečně fyzicky/„hygienicky“ odděleni, aby v případě nemoci nebo karantény jednoho nebyl z činnosti vyřazen současně i druhý? Zvažte nastavení týmů vedení jednotlivých provozů (červený/modrý) a zatímco třeba červený je v daném týdnu v akci v práci, modrý je aktivní na home-office a za týden se mohou vystřídat
- Jména, kontakty musí být navzájem známá a zveřejněná.

Vstupy

- Suroviny a materiály, dodavatelé – viz kapitola 4. Nákup-zásobování
- Energie, voda - Jsou nějakým způsobem ohroženy jejich dodávky?
- Máme alternativní zdroje (generátory elektriny pro případ jejich výpadku apod.), případně alternativní způsob zásobování?
- Jaké jsou na ně kontakty a jaká je doba jejich aktivace?

Lidé

- Doprava pracovníků - jakým způsobem je zajištěna doprava pracovníků do výroby – pokud by nefungovala hromadná veřejná doprava, mohu nějak zajistit dopravu pracovníkům?
- Dostatek pracovníků - jaké jsou moje klíčové pozice, které musí být obsazené a jaké pozice jsou postradatelné (např. kontrolní, duplicitní, projektové, apod.)? Zkuste si zhruba udělat představu, jak vyrábět za předpokladu snížení počtu pracovníků o 20% nebo 50% a při jakém výpadku už by bylo vhodné úplně zastavit danou výrobu/provoz
- Jak můžeme přelokovat pracovníky pouze na klíčové pozice v případě jejich nedostatku?
- Jak by bylo možné změnit výrobní procesy tak, abychom nepotřebovali tolik pracovníků (např. rozložit v čase, realizovat jen prioritní zakázky apod.)?
- Kontrola zdravotního stavu - jak můžeme kontrolovat pracovníky přicházející na směnu ohledně jejich zdravotního stavu? To samozřejmě platí i pro externí

pracovníky a dodavatelské firmy působící v areálu (úklidové firmy, údržbářské, subdodavatelské, atd.)

Pracovní prostředí

- Jak máme vyřešenu desinfekci společných prostor, stravovacích prostor a výrobních prostor abychom zamezili případnému šíření epidemie mezi svými pracovníky?
- Můžeme nějak minimalizovat fyzické kontakty mezi administrativou a výrobou, případně mezi jednotlivými provozy (např. vyhrazený vstup do výrobních prostor)
- Může být umělá ventilace/klimatizace ve výrobě být omezena/vypnuta a nahrazena přirozeným větráním?
- Jak můžeme upravit výrobní porady upravit tak, abychom minimalizoval kontakty mezi pracovníky (vzdálenost mezi účastníky, možnost telekonferencí, Skype apod.)?

Ostatní

- Zvážit zakázat vstupu neautorizovaným osobám do výroby (návštěvy atd.)?
- Omezit vstup vlastních zaměstnanců, kteří nesouvisí s výrobou (např. administrativa) do výroby

7. Expedice výrobků, předávání zákazníkům, předprodejní servis

Doporučení v oblasti expedice výrobků navazuje na kapitolu 1. Obchod/prodej. Zde je důležité si dobře **uvědomit dojednanou dodací paritu pro předání plnění**. A to zejména z důvodu možných problémů při přepravě přes hranice. Opět i v tomto případě je třeba dobře komunikovat, hledat s odběratelem pro obě strany schůdné a efektivní řešení a domluvené podmínky si potvrdit (fakticky dodatkem ke smlouvě/kontraktu) a komunikaci zaarchivovat.

Současně je třeba mít na paměti i případnou podmínku přejímky/kontroly zboží zástupcem odběratele u dodavatele/výrobce. V případě, že by se zahraniční zástupci odběratele nemohli na kontrolu/přejímku fyzicky dostavit, je možné se zkusit **domluvit na náhradě v podobě v ČR působících mezinárodních inspekčních společností**, jejichž písemný závěr by nahradil osobní přítomnost odběratele (je ale také třeba si dopředu domluvit, jak se rozdělí náklady na tuto službu). V jednodušších případech je možné **využít kvalitní fotodokumentace či jiných podpůrných měřících protokolů a zkoušek**.

Složitější situace může být v případě povinnosti dodané zařízení v zahraničí zprovoznit nebo u něj vykonat předprodejní servis. Pokud má podnik na místě v cizině smluvní partnery, je to jednoduché. Pokud nemá, je třeba se pokusit domluvit s odběratelem, že si **tuto činnost zorganizuje sám, a to podle vašich podrobných návodů, postupů či na základě on-line konzultací**. Není-li toto možné, je nutné domluvit možnost náhradního termínu výjezdu po skončení restriktivních opatření. Opět je vhodné veškeré tyto dohody potvrzovat písemně a archivovat.

8. Poprodejní servis, vyřizování reklamací

Tato oblast má dvě roviny. Jednak **potřebu zprovoznit porouchané zařízení** (ať již v záruce nebo po ní), za druhé pak vyřešit případné reklamace (výměnou, opravou, finanční kompenzací atd. – tedy jde převážně o administrativní vyřízení věci). V současné situaci je zřejmě v naprosté většině **primárním zájmem zprovoznit nějaké porouchané zařízení**, zejména ta, která jsou nutná k bezprostřednímu zabezpečení provozu podniků nebo životně důležitých činností.

Jednodušší situace je v tuzemsku (otázkou jsou ale opatření typu karantény), složitější to je v zahraničí tam, kde podnik nemá smluvní servisní partnery. Doporučením je opět dobře komunikovat s uživatelem vadného zařízení. **Zjistit urgentnost a naléhavost opravy a společně hledat nějaká improvizovaná řešení.** Problematiku nelze odborně nepodceňovat, ale na druhou stranu dokázali američtí astronauti na palubě Apolla 13 podle pokynů na dálku ze země opravit, téměř vyrobit nové vzduchové filtry, bez kterých by zahynuli. **Dnes máme řadu mnohem kvalitnějších komunikačních nástrojů, proto je zkuste využít.** Samozřejmě s tím musí souhlasit i uživatel a společně musíte dbát na **zajištění maximální bezpečnosti ať už práce při opravě, tak i dalšího fungování opraveného zařízení.**

Doporučení je nastavit komunikační kanál (tento zveřejnit např. na webových stránkách), kam se může zákazník obrátit a kde bude soustředěna komunikace s cílem pomoci zákazníkovi v dané situaci vč. poskytnutí adekvátní odborné technické pomoci.

Se zajištěním oprav souvisí i dodávka případného potřebného náhradního dílu, opět doporučujeme využívat nastavený komunikační kanál, pro zprovoznění daného zařízení může být nastaven i speciální logistický kanál, který bude zohledňovat pravidla uvedená v sekci logistika.

V případech administrativního vyřizování reklamací můžete požádat v případě nutnosti partnery o posečkání na dobu, až se největší problémy s krizí kolem koronaviru přeženou. I tady je však nutné mít tuto dohodu vhodně archivovanou.

Doporučením je i v oblasti poprodejních služeb připravit inventuru otevřených obchodních a servisních případů, zanalyzovat smluvní sankce, pokuty apod. za nedodání, dodání po termínu, problémy se zprovozněním dodaných zařízení/předprodejním servisem apod. Veškerá rizika vyplývající z uzavřených smluv je nutné KOMUNIKOVAT. Zákazníky je také třeba průběžně informovat o stavu zakázek/obchodních případů – viz. komunikace v sekci 1. Obchod.

9. Ekonomika, finance

Opatření v ekonomice firmy lze rozdělit na ta urgentní a ta s dlouhodobějším dopadem.

Nejdůležitějším bodem pro zachování chodu firmy v období největší nejistoty je zajištění dostatku finančních prostředků na hrazení závazků společnosti. Doporučujeme proto nezapomenout na následující opatření:

- Okamžitá komunikace s bankou – tj. možnost odložení splátek úvěrů, navýšení provozního financování, navýšení minimálního zůstatku na účtech společnosti
- Zajištění operativního informování obchodního úseku o došlých platbách, aby mohli lépe pracovat se zákazníky
- Jednání s dodavateli o možnostech pozdější platby nebo splátkování závazků
- Jednání s OSSZ a největšími zdravotními pojišťovnami o možnosti pozdější platby odvodů
- Zajištění vyššího objemu hotovosti v pokladně společnosti pro možnost operativního řešení nouzových situací

Z operativních opatření lze ještě doporučit zásobu hotovosti pro případ potřeby nákupů nějakého drobného režijního materiálu, urgentní finanční výpomoci zaměstnancům v krizové situaci a informovat zaměstnance, že tato možnost existuje.

V oblasti koncepčnější práce je jedním z hlavních makroprocesů, které slouží jako prevence pro vznik krize nebo pro omezení negativních následků, je „systém řízení výkonnosti“. Některé dílčí procesy tohoto systému pomáhají zvládat i náhlou krizovou situaci a zmenšovat tak rozsah i dobu trvání následné krize.

Obecně by měla každá firma mít řízené strategické směřování, tj. musí mít svou vizi, aktuální strategickou analýzu svého vnitřního a vnějšího okolí, strategické cíle a cesty, jak cílů dosáhnout a vizi naplnit. **Součástí tohoto procesu je i strategický plán.** Tyto aktivity slouží jako prevence vzniku krize nebo alespoň pro minimalizaci dopadu možné krize. **Pro řešení náhlé krizové situace nepomohou, ale začnou být zase zásadní, jakmile je krizové situace zažehnána a řeší se dopady, jejich minimalizace a znovunastartování tím správným směrem.**



Ze strategického plánu firma musí připravit roční plán. Nejdůležitějším důvodem zavedení plánování je zapojení celé firmy do představení si firemní budoucnosti. Pokud něco plánuji, začínám to řídit. Součástí ročního plánu by měly být standardně tyto dílčí plány - obchodní plán, marketingový plán, výrobní plán, plán nákupu, plán oprav a údržby, plány jednotlivých středisek, plán osobních nákladů, plán cash flow, plán investic. Každá úspěšná společnost vytváří pro sledování a vyhodnocování své činnosti obchodně finanční plán a plán vývoje cash flow; nejinak tomu je i v době změněného podnikatelského prostředí a časech krize. **Pro firmu je podstatné mít v těchto momentech přehled o možném vývoji dodavatelsko-odběratelských vztahů, výdajů na zaměstnance, dopadů vládních nařízení a politické situaci v ostatních zemích. Proto je nutné vytvořit několik alternativ budoucího vývoje stavu hospodaření a peněžní prostředků pomocí scénářů a analýz citlivosti dle jednotlivých vstupů** (viz např. kapitola 1. Obchod-prodej nebo kapitola 2. Plánování zakázek – plánování výroby). A pomocí těchto variantních krizových finančních plánů sledovat a řídit nastalou situaci. Dle současného vývoje situace ohledně epidemie koronaviru navrhujeme vytvořit 3-měsíční krizový finanční plán, který má hlavní prioritu a přepisuje nebo nahrazuje pro tuto chvíli původní business plán společnosti.

Dalším procesem je **zavedení pravidelně upřesňovaného forecastu**. Zavedení procesu forecastování neboli výhledů má jiný důvod než plán viz výše. Celkový forecast dává firmě včasnou informaci o budoucím vývoji firmy a jejího okolí, pokud se změní základní předpoklady. Umožní tedy firmě **reagovat a měnit své chování podstatně dříve, než kdyby čekala na potvrzení reálných (např. měsíčních, kvartálních) výsledků**. Zásadní je aktualizace prodeje, dostupnost materiálu a zásadních služeb, dostupnost zaměstnanců. Tento proces je v době vzniku krizové situace druhý nejdůležitější. Navrhujeme změnit periodu a četnost aktualizace forecastu, tj. nejčerstvějšího výhledu. Forecast by měl být současné „horké fázi krize“, aktualizovaný nejlépe každý týden, nebo pokud se během týdne změní zásadním způsobem předpoklady, tak i v průběhu týdne. V tomto plánu i ve forecastech budou zahrnuty možné výpadky dodávek materiálu a dalších vstupů, možné zpoždění případně zastavení naší výroby v případě karantény a dále rušení či posouvání zakázek a zpoždění plateb od zákazníků. Podle posledního známého forecastu by mělo vedení společnosti po potvrzení finančního ředitele rozhodovat o výši kumulování zásob hotových výrobků. Forecasty by měly obsahovat i scénáře vývoje v daném segmentu po skončení krize – vývoje cen jak nákupních, tak prodejních, přehodnotit plánované případně realizované investice, změny výrobních plánů dle aktuálních a budoucích požadavků trhu a sledovat vývoj konkurence.

Součástí řízení výkonnosti je též systémové a systematické **řízení rizika**. V době vzniku krizové situace je zavedený systém řízení rizika nejdůležitější proces pro rychlou a odbornou reakci, tedy pro minimalizaci budoucích ztrát. Obrovskou výhodou mají firmy, které v rámci systému řízení rizika mají zpracovány „Plány na zajištění kontinuity činností, tzv. Business Continuity a Business Resumption plány“. Tyto plány standardně popisují situace, kdy jsou aktivovány (Krizový štáb, hlavní a náhradní velín, komunikační stromy, způsoby a prostředky krizové komunikace,...). Součástí těchto plánů bývají detailněji rozepsané reakce na

standardní krizové situace, jako jsou např. evakuace, invakuace (úkryt ve firmě), pandemie (podle zkušeností s ptací chřipkou), atd.

Doporučujeme založit v době krizové situace samostatnou interní zakázku a ni kumulovat všechny náklady související s řešením krizové situace. Preventivní opatření v rámci Business continuity by měla být součástí původního plánu společnosti, např. náklady na vybudování záložního velínu a IT data roomu.

Posledním prvkem řízení výkonnosti je **manažerský reporting**, který se v době krizové situace musí téměř přes noc přizpůsobit nebo zcela změnit. V případě pandemie jsou nové kritické informace např. tyto: na denní bázi vývoj epidemie ve světě, v nejbližším okolí, ve firmě, u dodavatelů, zákazníků, nová nařízení a restrikce vlády, dostatečnost desinfekčních a ochranných pomůcek... Součástí manažerského reportingu jsou samozřejmě kromě aktuálních informací též nové forecasty, plnění krizového plánu a denní status aktuálních rizik. Mít přehled o aktuálních rozhodnutích vlády týkajících se podpory podnikatelů – bezúročné půjčky, odložené platby daní apod. Komunikovat s financujícími bankami, informovat je o vlastní situaci a mít připravené případné žádosti o navýšení provozního financování.

Již dnes je zjevné, že rozsah krize bude mimořádný a pomoc od státu bude v řadě případů nezbytná. Není ostuda využít všechny možnosti, které stát firmám a podnikatelům nabídne. Sledujte proto média a aktivně komunikujte se všemi institucemi, které budou administrací různých podpor a dotací pověřeny. Využijte v maximální možné míře informace od profesních sdružení a svazů – ty jsou velmi dobře informovány a měly by být schopny vám v získání prostředků pomoci.

Nakonec je třeba ještě znovu připomenout neustálou komunikaci – s bankami/věřiteli, s dodavateli, s odběrateli i s institucemi, jako je finanční správa apod.

10. Personalistika, práce s lidmi, odbory

Opatření související s aktuálními karanténami, omezení přeshraničního pohybu osob, případně i opatření hygienická a zdravotní atp. jsou dostatečně popisována v jiných materiálech. Nicméně v této situaci je třeba si uvědomit, že **výjimečná situace se může protáhnout až na několik měsíců**, a to i po odeznění akutní fáze virové nákazy. Je třeba na to zaměstnance vhodně a postupně připravovat, ale bez iniciování nějaké paniky či vyvolávání depresivních pocitů.

Aby bylo minimalizováno nebezpečí paniky, doporučujeme v první fázi komunikace se zaměstnanci následující opatření - v nejkratším možném termínu sdělit lidem, jestli tato situace může znamenat omezení při vyplácení mezd a jiných benefitů. Pokud ano, měli bychom jim sdělit výhled, na co se mají připravit. Dále stanovit, konzultovat s odbory a rychle

komunikovat, jaké slabé skupiny zaměstnanců byly detekovány a jak jim firma pomůže (samoživitelky, rodiny v karanténě,)

Ohledně podpory zaměstnanců – i zde je vhodné **rozdělení na klíčové zaměstnance, kteří musí být přítomni v práci, ty, kteří mohou pracovat z domu a ostatní**. Tam, kde je to možné, nařídít práci z domova. Kde to s ohledem na zabezpečení provozu možné není a kde to neohrožuje zdraví a bezpečnost lidí, vytvořit pravidla střídání zaměstnanců v práci – například více směn pro dělníky, střídání po půl dnech pro některá THP...

Daná situace vyvolává a bude vyvolávat všeobecný stres, a proto je zapotřebí vhodnými postupy tento **stres mírnit**. Prvním nástrojem je **neustálé jasné a dostatečné informování bez zamlčování nebo zkraslování stavu věcí**. Druhým nástrojem je i **odpočinek a rozptýlení**. Ani během druhé světové války nemohly být prvosledové bojové jednotky v přímém boji neustále. Čas od času byly vystřídány a staženy do zázemí, nebo vojáci měli vycházky, krátké dovolené nebo pobyt v nějakém rehabilitačním či lázeňském zařízení. Proto je třeba počítat s tím, že až pomine hlavní nápor nemoci, bude třeba určitým způsobem zvolnit tlak na zaměstnance a dát jim možnost krátce **regenerovat jejich fyzické i psychické síly**, a to i navzdory potřebám okamžitě začít sanovat vzniklé podnikové škody.

Bohužel formální i neformální plány dovolených na letošní léto zřejmě vzaly za své, ale o to více je třeba počítat s tím, že se musí udělat nové tak, aby si všichni zaměstnanci mohli po akutní fázi krize odpočinout.

Výrazným faktorem, který může stresovou situaci v podniku ovlivnit, je **způsob jednání a chování klíčových osob, zejména majitelů či vrcholového managementu**. Pokud svoji roli v této situaci zvládají sice rázně, ale s jakýmsi nadhledem, vyznačuje z nich přirozená autorita krizových lídrů a neuchylují se k chaotickému mikromanagementu, mohou tímto dodávat jistotu i svým způsobem energii ostatním zaměstnancům.

Důležitou roli může hrát v této situaci **dobrá spolupráce s odbory**. Jejich role je přece jen více orientována na podchylování pro manažery mnohdy méně viditelných mezilidských záležitostí mezi vedením a zaměstnanci či mezi zaměstnanci navzájem. Také zde platí komunikovat, komunikovat, komunikovat. I občasné chyby či omyly se dají pochopit a tolerovat, pokud jsou včas a dobře vykomunikovány. S tím souvisí i být zaměstnancům **oporou při vysvětlování, jak stát řeší hmotnou podporu v případě nemoci, delší péče o člena rodiny** a jiné aktuální nařízení vlády či platnou legislativu řešící nepřítomnost na pracovišti.

V případě výpadku většího počtu pracovníků zkuste oslovit vysoké či střední školy/učiliště (nejlépe ve vašem okolí, kde funguje patriotismus), a to jak kantory, tak studenty, kteří jsou teď méně vytížení. Mohou v mnoha případech i na dálku (e-pošta, telefon, Skype, vzdálený přístup...) pomoci s chybějícími kapacitami – projektanti, IT specialisti, konstruktéři,...

11. Interní komunikace ve firmě

Fungující interní komunikace je v krizových stavech zásadní a klade velké nároky na vedení firmy, včetně psychologických aspektů, protože manažeři musí začít komunikovat intenzivněji a promyšleněji než byli zvyklí. Pravděpodobně se nevyhnete nepopulárním opatřením, a pokud si chcete udržet loajalitu i pracovní morálku zaměstnanců, je nutné přistupovat ke komunikaci uvnitř firmy velmi obezřetně. Např. **zákazy a příkazy bez dostatečného vysvětlení vyvolávají strach a nevoli a působí demotivačně**. Jakmile cítíte atmosféru obav a stresu, je potřeba nasadit uklidňující „rétoriku“, nejlépe podloženou nějakými uklidňujícími fakty (např. zakázek máme dostatek, obchod pracuje na nových příležitostech, požádali jsme banky o splátkový kalendář...). Ale **neslibujte, co nemůžete splnit**.

Význam interní komunikace roste úměrně s velikostí organizace. Interní komunikace, ať si to připustíme nebo ne, je součástí i komunikace externí. Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci (i bývalí zaměstnanci) mohou mít velký vliv na image a důvěryhodnost firmy, zejména lokálně v regionu.

V krizové komunikaci nejde pouze o to informovat nebo instruovat, ale také ovlivňovat a přesvědčovat lidi. **Komunikace musí být rychlá (včasná), aktuální, ale zároveň konzistentní a promyšlená**. Ve vypjatých situacích se osvědčilo **informovat na denní bázi**. Promyslete si společně s vedoucími pracovníky, co je vhodné zaměstnancům a odborům říct a jaké reakce to může vyvolat. Když je sdělení složitější, je dobré připravit jej ve 2 formách – pro THP více detailní a striktní a pro dělnické profese více vysvětlující. Pokud se rozhodnete pro nařízení, zákazů musíte oznámit redukcí výroby, počtu zaměstnanců, či platů, vždy se snažte vysvětlit a zdůvodnit své kroky a přesvědčit lidi, že jsou to nutné kroky pro záchranu firmy. Nejcitlivějším tématem pro zaměstnance jsou mzdy - v nejkratším možném termínu sdělte lidem, jestli situace může znamenat omezení při vyplácení mezd a jiných benefitů. Pokud ano, sdělte, na co se mají připravit, pokud možno s výhledem na minimálně 2 měsíce.

Vytvořte si napříč všemi hlavními činnostmi/provozy/úseky firmy tým dobrých komunikátorů (nemusí to být jen vedoucí pracovníci), kteří vám pomohou informace zaměstnancům vysvětlovat a budou vám **dávat zpětnou vazbu, jak zaměstnanci sdělení pochopili a jak reagují**. Snažte se **zabránit tomu, aby vznikaly fámy**.

Forma interní komunikace by měla být co nejvíce osobní, což v současné situaci koronavirové pandemie je velmi obtížné. Snažte se to nahradit více osobním „tónem“ v komunikaci telefonické i elektronické. Ale stále važte svá slova, váš e-mail se může dostat ven mimo firmu. Používejte obvyklé informační kanály a nástroje, na které jste zvyklí, ale zaveďte případně i nějaký nový nebo staronový, jako náhražku za nemožnost se potkávat osobně. Pokud jste např. zrušili nástěnky, tak jich několik kupte a pověste na různá místa, nebo je nahraďte elektronickými. Sdělení můžete natočit kamerou (fotoaparát) a posílejte jako krátká videa nebo hlasový záznam, uspořádejte telekonferenci, využijte Skype atd. Zveďte newsletter nebo jednoduchý firemní časopis/zpravodaj.

Pracujte se sociálními sítěmi, i když to není zrovna „váš šálek čaje“, určitě se najde ve firmě někdo, kdo vám s tím pomůže. Sociální komunikace má také funkci vztahovou, umožňující vytváření sociálních vazeb a jejich sdílení v sociálním prostoru (např. v rodině, ve firmě, v okolí).

Pro první fázi komunikace ve firmě doporučujeme také zřídit jedno centrální kontaktní informační místo (s do nejdelší provozní dobou), kudy by měly procházet informace o všech podstatných celopodnikových rozhodnutích (včetně vhodného doprovodného vysvětlení), kde by rovněž probíhala dokumentace a archivace všech příkazů a souvisejících dokumentů. Zde by mělo být možné zodpovídat dotazy pracovníků (i na dálku – třeba z domova), kteří třeba plně nepochopili či nezachytili pokyny nebo potřebují upřesnit reakci v návaznosti na svoji aktuální potřebu. Z tohoto jednotného kontaktního místa by měla být zabezpečena rychlá zpětná vazba na vrcholové managery/krizový štáb, pokud v tomto kontaktním místě z reakcí tazatelů vyhodnotí nějaký obecnější problém v celofiremní komunikaci apod.

12. Systém řízení jakosti, vnitřní předpisy

Tato oblast zahrnuje mj. i systém vnitřních směrnic. Interní **předpisy v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti práce jsou i s ohledem na infekci svojí důležitostí na prvním místě a nelze je jakkoliv obcházet**. Co se týče ostatních předpisů a postupů, je třeba se zamyslet, které jsou pro řešení současné krizové situace nutné a vhodné a které by se naopak mohly dostat do rozporu s postupy řešícími právě tuto krizovou situaci. Není vhodné vydat (i nepřímo jakýmsi příkladem jednání managementu) pokyn, že se v krizi předpisy nedodrží. Tím bychom jen nastartovali anarchii a chaos. **Pokud je třeba pozastavit platnost některých běžných interních směrnic, je třeba toto jednoduše vyhlásit s uvedením čeho se tato výjimka týká, od kdy do kdy platí** (něco podobného musí dělat v nouzovém stavu i vláda).

V krizových situacích je běžné, že namísto takto suspendovaných některých předpisů nastupují **operativní pokyny určených krizových manažerů** (ústní i stručné písemné). Ti totiž mohou vyhodnotit komplexně situaci mnohem pružněji, než na co myslel jakýkoliv sebelépe připravený předpis. Tito manažeři také musí nést za svá rozhodnutí plnou odpovědnost.

Až krize odezní, je možné opět přejít do normálního stavu a vyhodnotit si přijatá opatření a jejich účinnost a na tomto základě potvrdit, respektive doplnit směrnice a postupy pro budoucno.

13. Řízení „externích“ projektů (mezi podniky, směrem k zákazníkům apod.)

Je třeba zvážit priority, zda je nezbytně nutné v každém jednom projektu i za současné situace pokračovat, nebo zda je efektivnější projekt po dohodě s externím partnerem pozastavit. Při tom není vhodné zamlčovat žádné problémy, naopak je třeba i své důvody ke zpoždění či neplnění dohodnutých milníků vysvětlit právě s odkazem na situaci kolem nůžky

a de facto tedy vyšší moc. Pro ty důležité projekty, které poběží i navzdor krizi dále, je třeba stanovit pouze jeden informační bod nebo kanál pro každý projekt a nastavit pravidla zastupitelnosti. Zde také platí - komunikovat a zase komunikovat, komunikaci s externími partnery si vhodně archivovat.

14. Podniková infrastruktura, kritická infrastruktura

Operativní opatření v souvislosti s virovou nákazou jsou zaváděna dnes již snad ve všech podnicích. Týkají se například omezení přístupu cizích osob (návštěv) do areálu firmy, zákaz exkurzí, omezení obchodních jednání, povinnosti pro dovážející řidiče ohledně vybavení proti nákaze (rouška, rukavice...) a jejich striktní dodržování použití. Dále je běžně zaváděna povinnost, že např. při příjezdu musí externí řidič zůstat v kabině a vyčkat na příchod odpovědného pracovníka, který bude vykládku/nakládku řídit a bude vybaven rouškou a rukavicemi, měření teploty u řidičů přijíždějících z rizikových zemí atd.

Rovněž se zavádí důsledná hygienická opatření v oblasti stravování, zvýšená dezinfekce sociálních zařízení a šaten, dbaní na dodržování hygienických opatření (osobní příklad managementu je velmi důležitý), antibakteriální tekuté mýdlo ve všech dávkovačích... Pro tyto postupy je vhodné zrevidovat aktuální stavy a postupy při ochraně výrobních areálů včetně personálu na recepcích nebo vrátnicích.

Ostatní postupy zpracované pro případy mimořádných událostí (požár, povodeň, masivní výpadek energie, médií...), včetně kontaktů je třeba ponechat v platnosti, navíc doplnit kontakty na hygienickou službu a zabezpečit dostatečnou informovanost všech zaměstnanců a subjektů zúčastněných na jednotlivých procesech. V případě úklidových služeb dojednat zvýšený výkon v oblasti dezinfekce a úklidu včetně míst pro předávání zboží, nakládky a vykládky.

15. Externí komunikace podniku v krizi, PR

I když jste zahlceni každodenním řešením nových úkolů a výzev, nezapomeňte na to, že je potřeba **komunikovat s okolím**, a to nejen s dodavateli a zákazníky, ale i se subjekty, které vám třeba mohou (zadarmo) pomoci – Hospodářská komora, Svaz průmyslu a dopravy, Asociace malých a středních firem, oborové asociace a spolky.

Stanovte si priority i v komunikaci a vztazích s veřejností (PR). Ujasněte si cílové skupiny (stakeholders), které jsou pro vás/firmu důležité (v dobrých i zlých časech). Kromě klíčových dodavatelů a odběratelů si do seznamu dejte úřady a instituce, vůči kterým máte nějaké povinnosti (ČSSZ, zdravotní pojišťovny, Finanční úřad...). **Informujte je o svých problémech, dotazujte se na možná řešení.** Stát už například deklaroval vstřícnost v některých platbách a dalších záležitostech.

Kontaktujte oborová sdružení a svazy, Hospodářskou komoru; mají své aparáty, shromažďují podněty od podnikatelů a firem a mohou je přenášet „výše“ a zpětně firmy informovat o možnostech, úlevách, pobídkách atd. Pořádají semináře (některé zdarma), **mohou zprostředkovat právní poradenství a další služby, o kterých teď možná nevíte.**

Informujte také starostu města/obce o potížích firmy, zejména pokud jste nuceni omezit nebo dokonce přerušit výrobu nebo služby s dopadem na větší počet zaměstnanců či obyvatel. Udržujte si dobré vztahy ve svém regionu, i když máte potíže. V budoucnu se vám to vrátí. Pokud jste například slíbili sponzorství, výpomoc, spolupráci se školami (praxe) nebo podobné aktivity, na které teď nemáte peníze ani čas, oznamte, že se situace změnila, a to co nejdříve. Hledejte kompromisy, protože dobré jméno firmy v regionu se buduje dlouho, ale ztrácí rychle.

Stanovte si osobu, které bude za externí komunikaci zodpovědná a „náhradníka“ pro případ nemoci, dovolené, cestování. U menších firem by to měl být majitel, jednatel, ředitel. U větších je možné „nominovat“ jednoho člena vedení, např. personální ředitelku, šéfa marketingu aj. Musí to však být **osoba nejen komunikačně zdatná, ale také dobře informovaná** o dění ve firmě; není nezbytně nutné, aby to byl osobně majitel nebo nejvyšší ředitel. Pokud je potřeba komunikovat „na více frontách“, rozdělte si úkoly – kdo bude komunikovat s kým a jak, a komunikaci vzájemně koordinujte, aby **všichni (venku) měli stejné informace ve stejném čase.** Přičemž platí, že jako **první mají být informováni zaměstnanci a odbory** a poté okolí.

Nemusíte sdělovat vše, co se děje, ale **nikdy nelžete ani nemlžte.** Dejte si na papír, co chcete svému podstatnému okolí sdělit, aby vám rozumělo, tj. **klíčová sdělení – srozumitelná, jasná.** Promyslete možné (negativní) reakce a také načasování, ale příliš neotálejte a **netvařte se, že vás se krize netýká.** Problém nebagatelizujte ale ani nenafukujte. V každém případě ale neslibujte nemožné, např. náhradu škod.

Pokud se jedná o větší firmu nebo firmu, která má nějak specifické postavení, měla by se připravit na komunikaci s médii, a to i v případě, že dosud nic takového neřešila. S pouhým „bez komentáře“ si dnes už opravdu nevystačíte a poškodíte sebe i firmu. Komunikace s médii má svá specifika, proto pokud se na to necítíte, najděte si profesionála - někoho, kdo vám pomůže na třeba jen bázi poradenství, což bývá většinou levnější a často i efektivnější. Je potřeba si uvědomit, že mluvčího nebo firmu specializující se na PR, musíte podrobně informovat, tedy věnovat tomu čas, pak už ale komunikaci s médii, výběr kanálů a nástrojů i vyhodnocování a další reakce můžete nechat na odborníkovi a vy se můžete věnovat něčemu potřebnějšímu.

V krizové komunikaci je důležitá rychlost a přesnost informací. Nemá smysl zatajovat skutečnosti, které stejně dříve nebo později vyjdou najevo. Hospodským řečem, které vám mohou dosti poškodit dobré jméno, můžete předejít právě informováním. Když oznamujete, že máte problémy, **vysvětlete důvody a snažte se také vždy ukázat, že to řešíte a jak to řešíte,** co už jste udělali pro minimalizaci negativních dopadů a co plánujete dělat dál.

Externí komunikaci také můžete využít jako prostor k získání zkušeností od podobně „postižených“ a případně získat posily – interim manažery, ale i odborné pracovníky, kteří se budou „přesunovat“ podle situace.

Když nemůžete z jakéhokoli důvodu osobně komunikovat, komunikujte jinými nástroji, naštěstí jich máme stále poměrně hodně. **Hlavně s okolím komunikujte!** Důvěryhodnost a image firmy je založena na „minulém“ chování. Pokud bylo dobré, je na čem stavět.

16. ICT systémy

Sociální sítě a webové stránky

- Pokud nejsou potřeba, udělejte restrikcí. Opravdu vaši zaměstnanci potřebují v této situaci Facebook nebo Youtube? Z bezpečnostních důvodů zvažte restrikcí přístupu na nepotřebné webové stránky.
- Na druhou stranu je v dnešní době internet součástí života a představuje pro mnoho lidí jeden z prvních informačních zdrojů. Může být proto výhodné využít nejen webové stránky, ale také některé sociální sítě pro zvýšení informovanosti lidí, a to nejen v ohledu vnitřních záležitostí, ale také informací od externích subjektů (orgány státní správy, policie, hasiči, hygiena a zdravotnická zařízení).

Maily

- Zvažte zamezení přístupu na osobní maily typu seznam, gmail,...
- Faktury (tedy PDF nebo word soubory, které jsou častým zdrojem viru) se dají posílat i datovou schránkou. Požádejte tedy svého dodavatele o tento způsob dodání. Skrze datovou schránku máte totiž jistotu o autentifikaci odesílatele, totiž že opravdu existuje a zpětně se dá dohledat.

Zálohy (pokud již nemáte nastavena pravidla pro tuto oblast)

- Bohužel existuje zkušenost, že ti nejbezskrupulejší nájezdníci útočí ze zálohy v okamžiku oslabení (a naše podniky jsou momentálně v riziku oslabení z důvodu virové nákazy)
- Proto zazálohujte na externí disk všechna potřebná data. Tuto nultou zálohu nechte jako výchozí pro pozdější případnou obnovu z bodu „před“ krizí.
- Zálohujte pak pravidelně nejméně 1x týdně, ale spíše 1x denně.
- Online: zálohujte pravidelně důležité věci
- Offline: Není nic platné, že máte zálohu na síťovém disku. I síťové disky v případě útoku budou zašifrovány. Proto mějte zálohy např. i na externím off-line disku.
- Občas zálohy zkontrolujte. Opravdu se zálohuje nebo si to jen myslíte?

Software

- Je třeba ho mít ho aktualizovaný: jak antivirový program, tak operační systém (používat winXP už není vážně dobrý nápad), ale i programy – řetěz je silný jen tak, jak je nejsilnější jeho nejslabší článek.
- Týká se i aktualizací nejen počítačů, ale i např. síťových prvků

Hardware

- Zamezit fyzický přístup neoprávněným osobám nejen k počítačům jako takovým, ale i např. k možnosti připojení se na síť skrze síťové zásuvky

Hesla

- Změňte defaultní hesla
- Používejte 3 druhy hesel (pro pracovní účely, pro bankovní účely, ev. pro volný čas)

Tužka a papír

- Pokud se stane, že vše spadne, použijte tužku, papír a selský rozum. Fungovalo to v napadených nemocnicích, bude to fungovat i u vás.
- Pro základní agendu existují předtištěné formuláře (výdejky, faktury,...)
- Pamatujte, že až se vše obnoví, budete muset pravděpodobně informace zpětně dodat. Proto si je poznamenávejte průběžně, ať se pak nemusíte rozpomínat, komu jste co vydali a za kolik to bylo.

Tento materiál zpracovali tito zkušení krizoví manažeři jednotlivých odborných zaměření, sdružení v **České asociaci interim managementu, z. s.**, pod vedením krizového manažera **Petra Karáska: Jana Dronská – Iva Hovadová – Petr Karkovský – Václav Korcan – Ladislav Musil – Pavel Pačes – Radek Řechka – Tomáš Rybička – Jiří Šmíd – Jan Žák**

V Dobříši, dne 16. 3. 2020

Kontakt na zpracovatele: Ing. Petr Karásek, MBA, LL.M, petr.karasek@ascalae.cz; +420 602 580 595