



**20. marec 2020**

---

## Amrop Best Practice Guidelines

Pre: našich klientov  
Od: Amrop Jeneweine tím  
Dátum: 20. marec 2020

## Ako zvládnuť pocit neistoty počas pandémie COVID-19?

### 10 krokov

V Amrope veríme, že v každom probléme sa nachádza skrytá príležitosť. V ťažších časoch je rozhodujúce, ako sa správate k vašim zamestnancom, klientom, investorom, obchodným partnerom a ďalším partnerom, dodávateľom a vláde. To sa neskôr prejaví v ich lojalite a kvalite vašich vzťahov. Neskôr znamená po aktuálnej situácii, ktorá sa jedného dňa určite skončí.

Vo všetkých prípadoch platia tri základné princípy:

Pravidlo č. 1: Obmedzte osobný kontakt.

Pravidlo č. 2: Zostaňte v spojení inými spôsobmi.

Pravidlo č. 3: Nerobte paniku a nešírte ju.

Krok 1: Vytvorte si mapu skupín zainteresovaných na vašej spoločnosti

Keď uvažujete o:

- zamestnancoch,
- klientoch,
- investoroch,
- obchodných partneroch,
- vláde,

predstavte si **hlavné problémy a otázky, ktoré si tieto skupiny môžu klásť**. Môže ísť o nasledujúce:

- Zamestnanci: Je moja práca istá, aj keď ochoriem? Je moje pracovisko bezpečné?
- Klienti: Čo ak nezvládnem splniť svoje povinnosti (splatiť faktúry...)? Čo ak budem musieť ísť do karantény?
- Investori: Čo ak naše príjmy klesnú?
- Obchodní partneri: Čo ak klesne počet zákaziek?
- Vláda: Bude exekutívna moc zameraná na podnikateľské prostredie a podporí naše kroky?

Krok 2: Uistite sa, či máte funkčný krízový manažment

V súčasnosti nie je pravdepodobné, že existuje iná možnosť. Ak ste tak ešte neurobili a máte zdroje a infraštruktúru, vytvorte **tím krízového manažmentu zložený z ľudí naprieč celou organizáciou**.

**CEO** je najvyšším vedúcim tohto tímu a potrebuje mať pod sebou skúseného seniorného manažéra (COO, prevádzkový/výkonný manažér), ktorý bude tento tím operatívne riadiť. Je to **krízový manažér** so širokým portfóliom kompetencií a silným mandátom. Je kvalifikovaný v oblasti riadenia projektov a procesov s vynikajúcimi komunikačnými zručnosťami a rýchlym myslením a je odvážny v rozhodovaní. Má schopnosť pozitívne ovplyvňovať kľúčové skupiny zainteresované na spoločnosti, aktívne a empaticky počúvať a má cit pre nachádzanie praktických riešení.

**Tím krízového manažmentu**, ktorý sa zodpovedá **krízovému manažérovi**, tvoria vybraní vedúci pracovníci zo všetkých kľúčových oblastí (napríklad ľudské zdroje, risk, bezpečnosť, financie, marketing, právo, nákup a kľúčové obchodné jednotky). V ideálnom prípade je tím doplnený

o externého zdravotného poradcu. Členovia tímu svoju úlohu v tíme krízového manažmentu považujú za najvyššiu prioritu a spoločne navrhnu plán založený na podrobnom scenári.

Krízový manažment by mal riešiť niekoľko tém:

- **Zamestnanci:** monitorovanie zdravotnej starostlivosti a schopnosti vykonávať svoju prácu;
- **Finančné oddelenie:** vypracovanie plánu na riešenie dopadov finančnej krízy;
- **Dodávateľské reťazce:** monitorovanie a rokovania s dodávateľmi;
- **Investori:** perspektíva a komunikácia (najmä v spoločnostiach kótovaných na burze);
- **Obchodné línie:** reakcie na meniaci sa a vyvíjajúci sa dopyt;
- **Komunikácia** so všetkými skupinami zainteresovanými na spoločnosti.

Tieto pracovné témy definujú konkrétne ciele na nasledujúcich 48 až 72 hodín. Ciele a plány sa podľa vývoja situácie neustále aktualizujú.

Tím krízového manažmentu sa stretáva denne alebo aj viackrát za deň, buď osobne alebo prostredníctvom technológií určených na stretnutia na diaľku. Snažte sa udržiavať dobrého tímového ducha a zostaňte v kontakte.

### Krok 3: Neznepokojujte a chráňte skupiny zainteresované na vašej spoločnosti

Zvážte, či máte vhodné odpovede na otázky, ktoré by ich mohli zaujímať (pozri Krok 1). Vhodná odpoveď neznamená iba upokojenie. **Vhodná odpoveď znamená byť čestný a konať čestne.** Keď už ste sa o tomto v odpovedi zmienili, nezabudnite aj na: „*V tejto chvíli nevieme. Prijímame však všetky možné opatrenia, aby sme minimalizovali negatívny dopad.*“ Toto je vhodná odpoveď (pokiaľ je pravdivá).

Buďte kreatívni a premýšľajte, ako ich môžete podporiť.

Keď sa vyhnete osobnému kontaktu, vytvorte komunikačné nástroje, ktoré vám a vašim zamestnancom umožnia vzájomnú výmenu informácií medzi sebou, s klientmi či obchodnými partnermi prostredníctvom technológií určených na stretnutia na diaľku, najlepšie aj s funkciou videa.

Umožnite vašim zamestnancom pracovať z domu. Dôverujte im, že budú pracovať, aj keď ich neuvidíte v kancelárii.

### Krok 4: Nastavte a udržiavajte pravidlá práce z domu

Problémom práce z domu je, že **nejde ani o „voľný čas doma“, ani o „prácu v kancelárii“**. Ľudia sa môžu zaseknúť niekde medzi týmito dvoma možnosťami. Aby to bolo efektívne, uistite sa, či ste stanovili dostatočne jasné pravidlá:

- Zamestnanci pracujúci z domu sú k dispozícii on-line počas celého pracovného času.
- Pravidlá práce z domu sú známe nielen zamestnávateľovi, ale aj rodine zamestnanca.
- Existujú pravidlá, ktoré určujú, kedy treba odpovedať na neprijaté hovory.
- Existuje pravidlo, podľa ktorého sa tím stretáva aspoň raz týždenne prostredníctvom technológií určených na stretnutia na diaľku – v ideálnom prípade – aj s funkciou videa. Každý môže zdieľať svoje novinky a skúsenosti v reálnom čase a okamžite o nich diskutovať.
- Zamestnancom sa odporúča mať v domácnosti miesto vyhradené na prácu, ktoré rešpektujú aj ich rodinní príslušníci.

### Krok 5: Uistite sa, či máte dostatok likvidity

Zvážte, kde môžete ušetriť. Zvážte, s kým môžete rokovať o oneskorení niektorých platieb. Zvážte vaše finančné rezervy. Buďte kreatívni. Možno budete musieť znížiť rozpočet personálnych nákladov. Avšak možno nebudete musieť nikoho prepustiť. Ak to miestne pracovné právo umožňuje, môže byť účinným riešením zníženie platu o 10 až 20 % na obmedzený čas.

### Krok 6: Stabilizujte váš dodávateľský reťazec

Definujte objemy a pravdepodobné trvanie dodávok v dodávateľskom reťazci. Stanovte priority. Aké sú vaše nevyhnutné dodávky? Ak nie sú k dispozícii vaši bežní dodávatelia, aké sú alternatívy? Naplánujte si, ako budete manažovať dodávky výrobkov alebo služieb, ktoré môžu byť v nasledujúcich mesiacoch ťažko dostupné. Ako tomu môžete prispôsobiť vašu výrobu?

### Krok 7: Buďte lojálni ku klientom. Zostaňte na ich strane

Vaši klienti sa môžu dostať do situácie, v ktorej si nedokážu splniť svoje záväzky. Zvážte, čo môžete ponúknuť, aby ste im v tomto období uľahčili život. Vnímajte segmenty vašich kľúčových zákazníkov. Predstavte si, aké by to bolo, ak by ste sa ocitli v ich koži. Čo od vás teraz môžu potrebovať? Vyhľadajte alternatívy, aby ste vašim klientom mohli poskytovať služby on-line.

### Krok 8: Pomenujte problematické témy

Ak sa všetci boja venovať niektorým témam, jednoducho ich pomenujte. Nečakajte. Jednou z tém môže byť: „Čo ak niekto z kolegov zomrie na následky vírusu?“ Rozhodnite sa, čo urobíte a ako to budete komunikovať. Zamyslite sa nad najhoršími scenármi a ich pravdepodobnosťou. Ako ovplyvnila finančná kríza v roku 2008 vašu organizáciu a ako ste ju zvládli? Čo ak by ste aj v tomto prípade uplatnili nejaké poznatky a predchádzajúce skúsenosti?

### Krok 9: Buďte dostupní a veľkorysí

Ako výkonný manažment sa neskrývajte. Buďte dostupní – aj keď iba on-line. Buďte aktívni v komunikácii so zamestnancami a všetkými ostatnými zainteresovanými skupinami. Ak ste úspešná spoločnosť úzko spojená s miestnymi komunitami, pomôžte im finančne, materiálne alebo dokonca poskytnutím ľudského kapitálu. Podniky sú iba také silné ako komunity, v ktorých pôsobia.

### Krok 10: Vnímajte skryté poznatky a ponaučenia

Hovorí sa, že v každom probléme sa nachádza skrytá príležitosť. Zvážte potenciálne príležitosti, ktoré by mohlo priniesť toto náročné a ťažké obdobie a neistota súvisiaca s COVID-19. Možno vás prekvapí, že treba otočiť podnikanie hore nohami. A aj keď si to dnes možno ťažko predstaviť, určite získate cenné osobné poznatky a ponaučenia.

Buďte zdraví a optimistickí — a zostaňte v kontakte!

Prajeme vám veľa šťastia.

Amrop Jenewein tím

Tento dokument bol vytvorený Amrop tímami a je určený na zdieľanie. Pri zostavovaní tohto materiálu sme využili naše vlastné poznatky, skúsenosti a odborné znalosti, rovnako ako dokumenty týkajúce sa osvedčených postupov z voľne dostupných zdrojov.