



KRAJSKÁ
HOSPODÁŘSKÁ
KOMORA
KARLOVARSKÉHO
KRAJE

buďte
spokojený
podnikatel

Váš partner v podnikání

khkkk.cz | spokojenypodnikatel.cz

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

TÉMATA DISKUSE



- **Preventivní zdravotní opatření**
- **Likvidita: zodpovědné dodavatelsko-odběratelské vztahy**
- **Interní komunikace a personální opatření**

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

STAV A PROČ TO VŮBEC ŘEŠIT

gk

- Nездílím názor, že je to tak hrozné, avšak být připraven na výkyvy je určitě dobré (řekl bych dokonce nutné, bohužel).
- Krizové řízení? Normálně se tomu říká **NOUZOVÉ PLÁNY**, které téměř nikdo nebere vážně. Když nebude potřeba, tak aspoň budete mít něco připravené (kéž by).
- **Asi je shoda na tom, že hrozí několik vln.**
- **Budou všichni dodavatelé a zákazníci „stabilizovaní“?**
- **Jak budete vypadat pracovní trh (a kdy)?**

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PREVENTIVNÍ ZDRAVOTNÍ OPATŘENÍ

- **Hlavní témata z hlasování:**
- Režimová opatření uvnitř firmy
- Ochranné prostředky pravidelně
- Omezení vstupů cizích osob

- Více inspirace v příloze – text dotazníku

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PREVENTIVNÍ ZDRAVOTNÍ OPATŘENÍ

- **ZF Electronics Klášterec s.r.o.**
- **Ing. Zdeněk Štěpánek – manažer infrastruktury**
- Je zřejmé, že málo firem mám možnost realizovat tento rozsah, berte to prosím jako inspiraci a šanci na to mít připraveno pro případné další vlny

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PREVENTIVNÍ ZDRAVOTNÍ OPATŘENÍ CO TAKÉ ZAZNĚLO

- **Okamžité zřízení krizového týmu** – vedení + specialisté, denné schůzky
- **Trasování zaměstnanců na dovolených** (a homeoffice, preventivní karanténa... prostě komunikace a rozhodování)
- **Sledování zdravotního stavu zaměstnanců (absencí)** - preventivní karanténa, telefonicky lékař
- Zajištění desinfekce (IPA – vlastní výroba), poptávka roušek a respirátorů -> nedostupné (**dnes každý týden nové ochranné prostředky – nakoupeno s předstihem**)
- **Informační kampaň pro zaměstnance vč. TV smyček (a tabulí u vstupu)**
- Měření teploty všech osob vstupujících do závodu
- Školení/kvalifikace -> hygiena, odstupy, příznaky, správné chování

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PREVENTIVNÍ ZDRAVOTNÍ OPATŘENÍ CO TAKÉ ZAZNĚLO

- **Firemní stravování** – nejdříve režimová opatření, pak náhrada jídelny (**uzavření**) stravenkami
- **Průchod firmou** – eliminace doteku s plochami = otevřené dveře mimo požární (ty zavřené)
- Zákaz vstupu do závodu pro řidiče zásobování
- 18.3. Nasazení roušek -> ušito přes noc kolegyněmi = **zapojení kolegů**
- **Zajištění vstupu německých partnerů do KLS -> instalace linek (SOP) = bez přerušení to klíčové pro budoucnost**
- Omezení činnosti externích partnerů = využití vlastních zaměstnanců (Facility)
- **THP pracovníci -> do výroby**

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PREVENTIVNÍ ZDRAVOTNÍ OPATŘENÍ CO TAKÉ ZAZNĚLO

Agenda školení zaměstnanců

1. Zásady hygieny a prevence
2. Zdroje informací
3. Pravidla chování
4. Pravidla chování – návštěvy, řidiči...
5. Režim pro řidiče nákladní dopravy
6. Roušky a jejich údržba

Zdroje informací pro zaměstnance

- **Média (TV u vstupu, smyčka)**
- **Nástěnky (u vstupu i jinde)**
- **Intranet**
- **Vedoucí zaměstnanci**
- **Personální oddělení**
- **Útvar bezpečnosti**
- **JEDNOSTRÁNKOVÉ VIZUALIZACE**

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ - DOPORUČENÍ PREVENTIVNÍ ZDRAVOTNÍ OPATŘENÍ

- MĚJTE PRAVIDELNÁ SETKÁNÍ KRIZOVÉHO TÝMU
- Nouzový plán pozitivní COVID-19
- Zastupitelnost podepisování, platby z banky
- Náhradní řešení zpracování mezd (u malých firem)
- Zvážit jiná opatření

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

LIKVIDITA – DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

Témata z hlasování

- Aktualizace výhledu likvidity pouze na další měsíc (6x na 3 měsíce)
- Snížení zásob
- Zvýšení provozního financování a prodloužení splatnosti závazků
- Zákaznická morálka se nezhoršila nebo jen mírně u 80% firem
- Naše platební morálka se nezměnila téměř 65% firem

- Více inspirace v příloze – text dotazníku

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ - DOPORUČENÍ

gk LIKVIDITA – DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY pd

- **Mít 2 scénáře výhledu likvidity na minimálně 3 měsíce, aktualizace min. 2x měsíčně**
- Sledovat vývoj pohledávek a včasnosti dodávek kritických vstupů (tj. stav zásob)
- **Komunikovat** s dodavateli a zákazníky o možnosti/nutnosti akutní změny platebních podmínek dohodou (dříve/později)



buďte
spokojený
podnikatel

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE A PERSONÁLNÍ OPATŘENÍ

- **Témata z hlasování**

- Komunikuje více osob (**doporučujeme jednu hlavní...**)
 - Snaha o vysvětlování rozhodnutí
 - Snížení kapacit velké, propouštění zatím minimální
 - Snižování kapacit spíše přes „externí“ kapacity
-
- Více inspirace v příloze – text dotazníku

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ - DOPORUČENÍ

INTERNÍ KOMUNIKACE A VZTAHY SE ZAMĚŠTNANCI

- Mluvte pravdu, co nejvíce vysvětľujte, alespoň 1x týdně komunikujte, ideálně včetně videovzkazů nejvyšších autorit
- Zohledňujte individuální dopady (propočty) a aktuální rodinnou (zdravotní) situaci dotčených zaměstnanců
- Snažte se nedržet se „minimálních“ náhrad

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ - LIDÉ.... VYCHÁZEJTE Z TVRDÝCH ČÍSEL

Pro eliminaci přehnaného strachu - 60% a
 eliminaci přehnané závisti - OČR 80%

**Téměř správné orientační výpočty náhrad - průměr na hodinu je ovlivněn předchozími
 čtvrtletími, pracovním fondem (např. nepřetržitý provoz) atd. - přesnost je však poměrně velká**

nezahrnutý odečty hypoték, manželky v péči a další "individuální" odchylky

Varianta podpory	Téma	20.000 Kč samostatná osoba	30.000 Kč samostatná osoba	40.000 Kč samostatná osoba	65.000 Kč samostatná osoba	20.000 Kč ODPOČET	30.000 Kč ODPOČET	40.000 Kč ODPOČET	65.000 Kč ODPOČET	20.000 Kč ODPOČET	30.000 Kč ODPOČET	40.000 Kč ODPOČET	65.000 Kč ODPOČET
Pracovní fond	počet hodin/měsíc	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	
Průměr na hodinu	Kč/hod. dle varianty	113,64	170,45	227,27	369,31	113,64	170,45	227,27	369,31	113,64	170,45	227,27	369,31
ČISTÁ mzda zaměstnance													
100%	dovolená, uzavření státem, hygienou, 30% zaměstnanců chybí	15 850	22 740	29 630	46 870	17 117	24 007	30 897	48 137	18 734	25 624	32 514	49 754
80%	chybí vstupy od dodavatelů	13 085	18 600	24 115	37 910	14 352	19 867	25 382	39 177	15 969	21 484	26 999	40 794
		83%	82%	81%	81%	84%	83%	82%	81%	85%	84%	83%	82%
60%	omezení odbytu	12 124	14 475	18 600	28 950	13 391	15 742	19 867	30 217	15 008	17 359	21 484	31 834
		76%	64%	63%	62%	78%	66%	64%	63%	80%	68%	66%	64%
60%	60% OČR	11 036	16 523	21 173	28 148	11 036	16 523	21 173	28 148	11 036	16 523	21 173	28 148
		70%	73%	71%	60%	64%	69%	69%	58%	59%	64%	65%	57%
80%	80% OČR	14 694	22 041	28 241	37 541	14 694	22 041	28 241	37 541	14 694	22 041	28 241	37 541
		93%	97%	95%	80%	86%	92%	91%	78%	78%	86%	87%	75%
60% redukováného	karanténa = nemocenská	10 651	15 960	20 462	27 214	10 651	15 960	20 462	27 214	10 651	15 960	20 462	27 214
		67%	70%	69%	58%	62%	66%	66%	57%	57%	62%	63%	55%

Opravdu prosíme
 nadhled –
 nejedná se o
 konkrétní osoby,
 ale orientační
 výpočty

**ELIMINUJTE
 STRACH ZE 60%
 ELIMINUJTE ZÁVIST
 Z OČR**

Dodržení minimální mzdy

DOTAZNÍK JAKO INSPIRACE PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ

Která preventivní zdravotní opatření jste zavedli? (neomezeně odpovědí)

- Měření teploty u vstupu
- Uzavření společných prostor (jídelna, šatny atp.)
- Režimová opatření společných prostor
- Ochranné prostředky pravidelně
- Zákaz/výrazné omezení návštěv
- Zákaz/výrazné omezení služebních cest
- Úprava směn
- Úpravy layout ploch nebo cest zaměstnaneckých skupin po firmě

DOTAZNÍK JAKO INSPIRACE LIKVIDITA

Řízení likvidity

- Máme a aktualizujeme výhled likvidity na další měsíc
- Máme a aktualizujeme výhled likvidity na další 3 měsíce
- Máme a aktualizujeme výhled likvidity na dalších 6 měsících a více
- Nemáme výhledy likvidity
- Máme několik scénářů výhledu likvidity

Zákazníci

- Platební morálka našich zákazníků se nezměnila
- Platební morálka našich zákazníků se mírně zhoršila
- Platební morálka našich zákazníků se zásadně zhoršila
- Platební morálka našich zákazníků se zlepšila

Děláme tato preventivní opatření pro zlepšení likvidity (libovolný počet odpovědí)

- Zvýšili jsme si provozní financování – kontrokorenty a obdobné financování
- Snížili jsme zásoby materiálu, hotové nebo rozpracované výroby
- Prodloužili jsme průměrnou splatnost závazků (splatnost i vyšší podíl závazků po splatnosti)
- Snížili jsme průměrnou splatnost pohledávek
- Zvýšili nebo zavedli jsme prodej pohledávek před splatností
- Využili jsme leasback na firemní majetek
- Rozprodáváme přebytečný majetek

Dodavatelé (1 volba)

- Naše platební morálka se nezměnila, se mírně zhoršila
- Naše platební morálka se výrazně zhoršila
- Naše platební morálka se zlepšila

DOTAZNÍK JAKO INSPIRACE KOMUNIKACE A ZAMĚŠTNANCI

Interní komunikace opatření COVID-19

- Komunikuje jedna osoba, více osob
- Informujeme alespoň jednou týdně
- Komunikujeme pouze ústně nebo mailem
- Komunikujeme různými formami vč. videonahrávek či diskusí
- Zavedli jsme speciální místo(místa) pro interní komunikaci
- Zavedli jsme možnost dotazů
- Vysvětľujete důvody rozhodnutí
- Informujete o úvahách dalších opatření

Snížení potřeb kapacit jsme řešili

- Výpovědí zaměstnanci nebo dohodou, příp. využitím kurzarbeit 60% nebo vyšší
- Využití ošetřování člena rodiny 60% nebo vyšší
- Překážkami na straně zaměstnance/ zaměstnavatele 80% a vyššími
- Čerpáním nevyčerpané dovolené 2019, 2020

Postižené zaměstnance výpovědí a 60% náhradou mzdy (všechny verze) jsme vybírali (pokud se opatření netýkalo 100% takových zaměstnanců) se zohledněním....

- Typu pracovní smlouvy (neurčitá, určitá, zkušební, agenturní)
- Vztahu k zaměstnavateli (agenturní pracovníci vs. kmenoví)
- Zohledňovali jsme individuální propočty dopadu opatření do čisté mzdy zaměstnance
- Zohledňovali jsme individuální rodinnou situaci zaměstnanců (např. dopad aktuální situace na rodinu, zdravotní stav osob nebo v rodině atp.)