



 240 minuta

beezy.rs



UVOD U KRIZNI MENADŽMENT

Prof. dr Dragan Lončar

Beezy



Naučićete:

- *šta je kriza*
- *zašto krizu smatramo normalnom pojavom*
- *zašto je opasno potceniti mogućnost pojave krize*
- *koji su rani signali upozorenja i vodeći indikatori i zašto je važno da se prate*
- *zašto je važno praviti scenarije budućnosti na kratak, srednji i dugi rok*
- *šta može da uzrokuje krizu interno, a šta eksterno*
- *koje vrste kriza možemo razlikovati po načinu ispoljavanja*
- *koja je razlika između plitke i radikalne krize*
- *šta karakteriše operativnu, taktičku i strategijsku krizu i koji su mogući odgovori na svaku od njih*
- *zašto je važno krizu posmatrati i kao šansu, a ne samo kao pretnju*
- *šta karakteriše Covid 19 krizu i po čemu se ona razlikuje u odnosu na Globalnu krizu 2008. godine*
- *šta su preporuke iz poznatih primera korporativnih kriza*



Šta je kriza i zašto nas svaki put iznenadi?

Situacija koja može imati negativan uticaj na pojedinca ili organizaciju...

- ...ali može biti i prilika za zaokret (*Webster: turning point for better or worse, decisive moment*)
- Korporativna kriza
- Neki iz krize izađu slomljeni, a neki jači i žilaviji nego što su u nju ušli

Čudno zvuči, ali **kriza je normalna pojava** i sve se češće dešava – zašto?

- Procesi su sve komplikovaniji, kompanije sve veće i diversifikovanije
- U periodu prosperiteta veličina daje snagu, u periodu krize gravitaciona sila jača i udar bolniji
- 2010-2020 u odnosu na 2000-2010 (SAD):
 - 2,5 puta više slučajeva sa reputacionom štetom mereno brojem članaka u novinama
 - 6 puta više plaćenih kazni zbog regulatornog noncompliance-a
 - 3 puta više vraćenih automobila zbog reklamacija
- Crisis preparedness i Crisis responsiveness kao nova bitna konkurentska prednost



Zašto nas kriza svaki put iznenadi?

- Optimism bias u bihevioralnoj ekonomiji („neće to meni da se desi“)
 - Keš bafer za MSMEs u SAD: 27 dana (šta nam to govori?)
 - Minski hipoteza
 - Kahneman:
 - Pušači veruju da baš oni imaju manji rizik dobijanja raka pluća
 - Vlasnik SMEs ima 35% šansi da preživi pet godina. Kada njega/nju pitate 60% je verovatnoća uspeha takvog generičkog biznisa, a konkretno njihovog biznisa 81%.
 - Dozirani i kalkulirani optimizam predstavlja ideal („optimisti duže žive“), ali opasnost kada optimizam postane zabluda.
 - Flyvberg istraživanje
 - Fridmanova hipoteza permanentnog dohotka
- Lažni osećaj da sve držimo u svojim rukama i da dobrim merama možemo da sprečimo krizu
- Potcenjivanje brzine nastanka štete kada smo nespremni na krizu (veći fokus na sprečavanju krize, nego na izgradnji kapaciteta da reagujemo na krizu)
- Ja sam u sektoru koga kriza ne pogađa („Ako proizvodim ulje, kriza mi ne može ništa“)



Vodeći indikatori i signali ranog upozorenja

- Neke krize su crni labudovi a neke beli labudovi po Nasimu Talebu
 - 11. septembar crni labud
 - Covid 19 beli labud
- Kod većine kriza postoje **vodeći indikatori**
 - Vodeći indikatori na makro nivou (pitanje njihove korisnosti kod crnih labudova, pokazatelji sentimenta):
 - Cena nekretnina
 - Rast zahteva za kredite privrede
 - Indeks poverenja potrošača
 - Nivo zaliha inputa
 - Broj novih startapova
 - Ulaganje u R&D i broj novih patenata
 - Koincidirajući i/ili zakasneli indikatori (inflacija, BDP, retail prodaja, stopa nezaposlenosti...)



- **Rani signali** na mikro nivou:
 - Učestala kašnjenja u plaćanju obaveza (država, zaposleni, banke, dobavljači)
 - Probijanje kreditnog limita i valute plaćanja
 - Pad prodaje (očekivani ili ostvareni)
 - Ostvareni ili očekivani gubitak iz poslovanja
 - Promena vlasnika ili menadžmenta
 - Sporovi između vlasnika
 - Smrt vlasnika ili ključnog menadžera
 - Tužbe prema preduzeću
 - Gubitak ključnog dobavljača ili kupca
 - Protest garancije od strane dobavljača
 - Blokada računa i prinudna naplata u prošlosti
 - Pretnje blokadama od strane banaka ili dobavljača
 - Promena propisa ne odgovara preduzeću
 - Značajne neplanirane investicije
- Primetno trošenje sredstava van osnovne delatnosti
- Smanjenje intenziteta komunikacije sa kupcima ili bankama
- Negativni natpisi u medijima
- Negativni online reviews ili rast reklamacija kupaca
- Pad zaliha bitnih proizvoda (npr. maloprodavac koji nema cigarete i Coca-Colu)
- Traženje avansa od kupaca po svaku cenu
- Previsok cassa sconto
- Zastarela oprema se stalno kvvari
- Dobavljači izbegavaju da rade sa preduzećem
- Kasni se sa isporukama kupcu
- Banke traže mnogo kovenanta i veći DSCR ratio



Važnost predviđanja

- Turbulentnost okruženja potcenjuje moć strateškog predviđanja i planiranja
 - ✓ „Forecast is always wrong“
 - ✓ Napoleon: „Nijedna bitka se nije odvijala kako sam je ja isplanirao...“
- Predviđanje kao učenje o mogućim budućnostima, a ne kao hirurgija
- Kontigentni odgovori na eventualnosti
- Važnost godišnjih strateških radionica
- Dobra praksa kompanije Shell
- Geopolitički scenariji budućnosti (NIC transformisani svet 2035)



Interni uzroci

- Neadekvatna strategija (M&A)
- Loš lanac odluka (pogrešna prodajna politika)
- Kašnjenje kod bitnih odluka (ignorisanje krize)
- Loš makro organizacioni model (SFJ)
- Prekinuta bitna karika lanca vrednosti (nabavka)
- Neadekvatan tim (braća, kumovi, prijatelji)
- Nepoštovanje zakona (antitrust)
- Narušeni odnosi (sindikati)

Eksterni uzroci

- Prelivena finansijska kriza (2008)
- Pad nacionalne ekonomije
- Geopolitički faktor (sankcije Rusiji)
- Ratovi (Sirija)
- Epidemije (Covid 19)
- Teroristički napad (11.9.)
- Nelojalna konkurencija (kartel konkurenata)
- Reputacioni problem za sektor (German Wings)



Operativna kriza

- Prekid lanca snabdevanja kakaoa za sladoled
- Posebna ambalaža za jabuke
- Prekid proizvodnje zbog požara ili kvara
- Zamrznuta reka za otpremu /dopremu baržama
- Blokada granica za robu sa kratkim rokovima trajanja
- Kontaminacija u skladištu
- Blokirana isporuka robe od strane dobavljača zbog neplaćanja
- Kriza tražnje i prodaje



Ilustracija: Požar u fabrici mleka

Izvor: <https://kcnonline.rs/lokalizovan-pozar-u-imleku/>

Tehnološka kriza

- Masovni cyber napad na Yahoo 2013. godine – hakovano 3 milijardi mejlova
- Tehnološko zaostajanje u odnosu na konkurente



Ilustracija: Cyber napad

Izvor: <https://www.bbc.com/news/business-41493494>

Humanitarna kriza

- Prirodne katastrofe
- Epidemije
- Terorizam
- Rat



Ilustracija: Požari u Australiji

Izvor: <https://www.forbes.com/sites/lisettevoytko/2020/01/02/australia-in-flames-pictures-of-a-natural-disaster/#ca221223153c>

Finansijska kriza

- Pad berze 2008
- Kriza likvidnosti zbog banaka
- Značajna promena kursa/kamatnih stopa
- Pad poverenja zbog velike prevare – Dafina, Madoff, Lehman Brothers
- Značajno nenaplaćeno potraživanje
- Probijen budžet velikog projekta
- Protestovana značajna bankarska garancija
- Kredit proglašen dospelim
- Kasnimo sa plaćanjem plata, poreza i obaveza prema dobavljačima

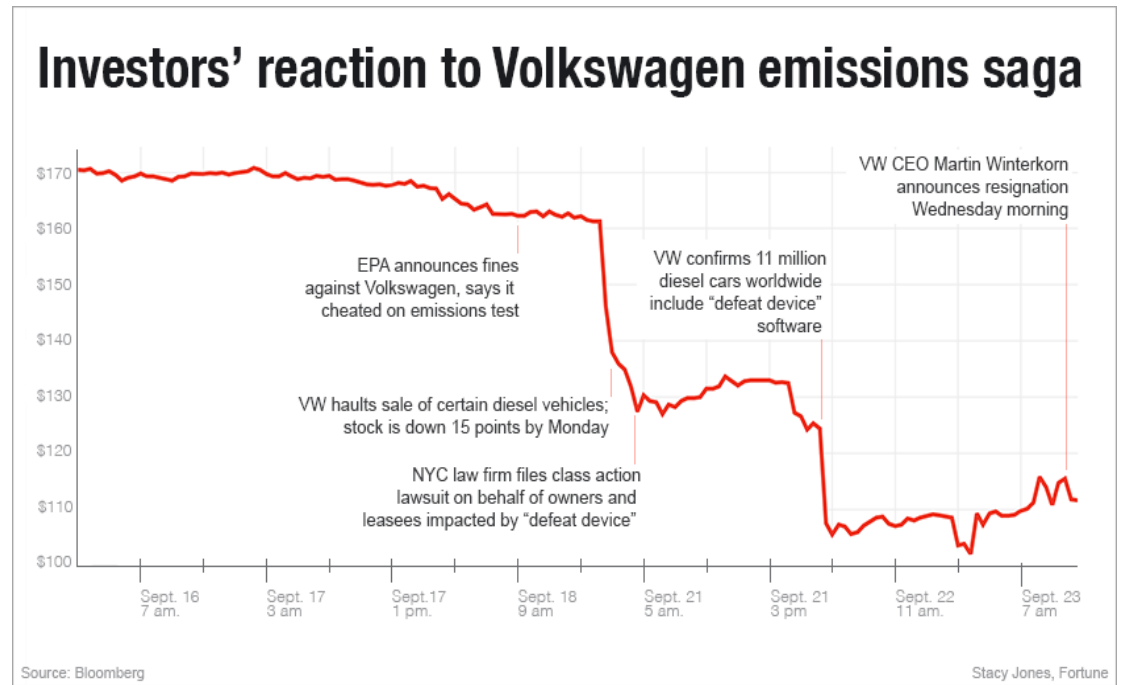


Ilustracija: Bernard Madoff

Izvor: <https://www.inc.com/associated-press/white-collar-crime-madoff-did-not-act-alone.html>

Regulatorna kriza

- Sudski sporovi
- Etički propust
- Korupcioni skandal
- Curenje podataka (GDPR)



Ilustracija: Pad cene akcije VW 2015. godine

Izvor: <https://fortune.com/2015/09/23/volkswagen-stock-drop/>

HR kriza

- Promena lidera– Kasper Rorsted Adidas
- Masovni protest sindikata– Amazon
- Sukob subkultura
- Bezbednost i zdravlje radnika ugroženo
- Loš rejting poslodavca
- Velika fluktuacija radnika
- Absentizam– rast bolovanja



Ilustracija: Štrajk radnika Amazon

Izvor: <https://www.newsclick.in/amazon-workers-strike-expose-horror-behind-black-friday-sales>

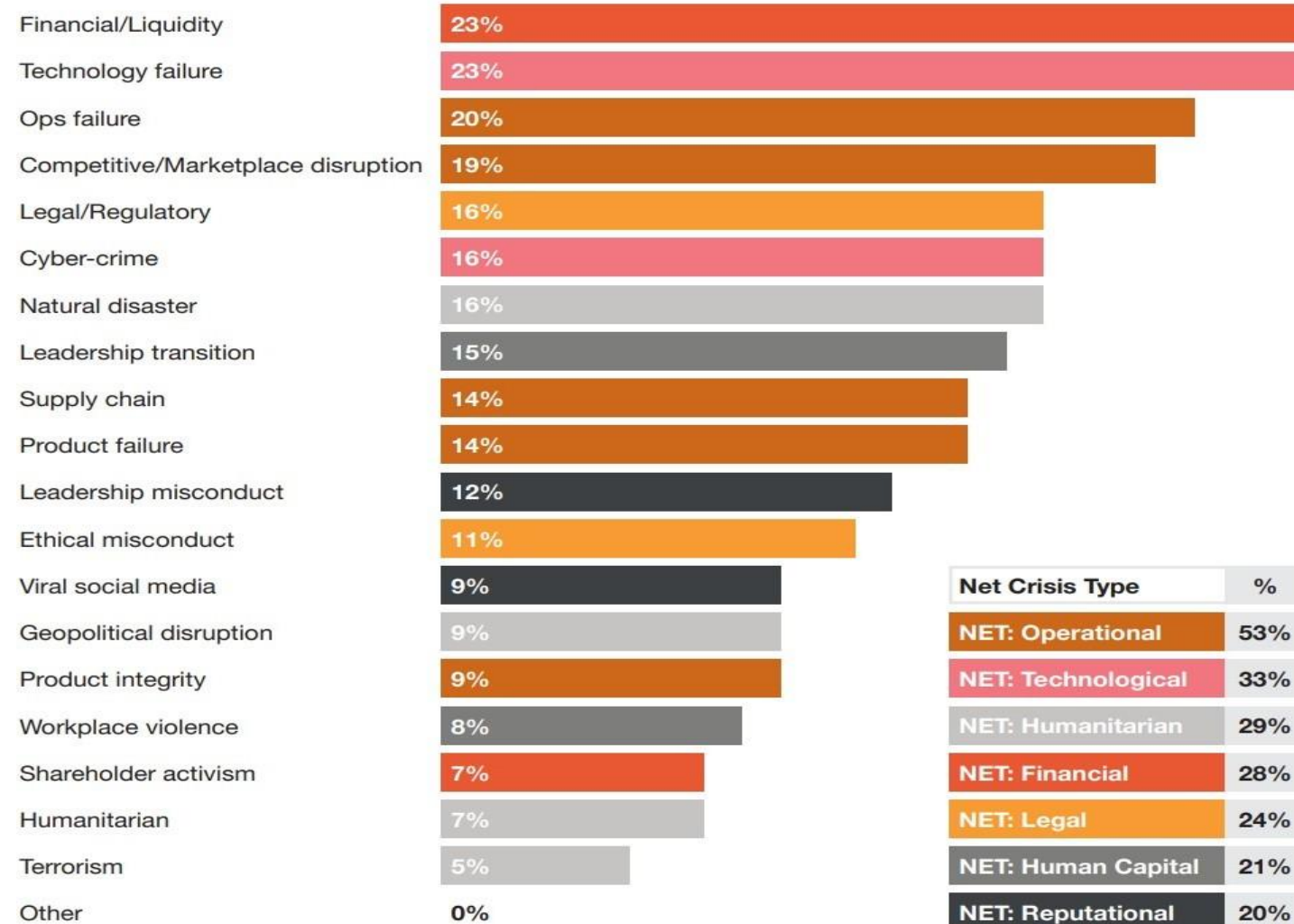
PR kriza

- Medijska negativna priča - viršle i crvi
- Reputacioni propust lidera – Tesla i Mask



Ilustracija: Tesla novi auto

Izvor: <https://www.businesslive.co.za/bd/companies/2019-11-22-tesla-launches-novel-electric-bakkie/>



Source: PwC Global Crisis Survey of 2084 respondents

- **Plitka kriza** kratko traje, segmentna je, često interno izazvana i nema trajne strukturne efekte
- Simptomi su izolovani kod plitkih kriza (npr. kvar na delu opreme)
- Primeri segmentnih kriza:

- **Radikalna kriza** ima dubok uticaj, trajni i zahteva ozbiljnu strategiju oporavka
- Kod radikalnih kriza chain-effect simptoma (npr. ispuštanje otpadnih voda u obližnji rečni tok)



Operativna kriza

- Simptomi: pad profitabilnosti i novčanog toka, prezaduženost
- Pretpostavka: poslovni model dobar, ali treba disciplinovati menadžment
- Odgovor: Krizni menadžment

Taktička kriza

- Simptomi: gubitak i negativni neto novčani tok
- Pretpostavka: postojeći poslovni model nije dobar
- Odgovor: Strategija zaokreta (Korigovanje matrice biznisi/tržišta)

Strategijska kriza

- Simptom: ne možemo prodati naše proizvode i usluge ni pod kojim cenama
- Pretpostavka: Poslovni, tržišni, finansijski, organizacioni i strategijski model neadekvatan
- Odgovor: Potpuno restrukturiranje ili izlazak iz postojećeg biznisa



- Taleb: Anti-fragile
 - Antifragilnost je da iz krize izađeš bolji nego što si u nju ušao
 - Feniks i Hidra
 - Potrebno da postoje stresori ili tonusi da bi bili bolji
 - I obrnuto: sindrom arogancije uspeha i garantovani monopol
 - *It's like athletic ability. If you're not getting better, you're getting worse*
- Kriza kao jedinstvena prilika za pozitivnu metamorfozu
 - Analogija sa ringlom (burning platforma) i reflektorom (sve slabosti se bolje vide)
 - Interna as-is poboljšanja (organizacija, troškovi, asortiman, ljudi, tehnologija)
 - Otvaranje to-be biznisa (kupovina firmi, otvaranje tržišta, preuzimanje kadrova)
 - Test kredibiliteta stejkholdera (zaposleni, dobavljači, zakupodavci), ali i nas samih (fer odnos)
- Najveći rizik tokom krize je *freezing* - čekati i ne raditi ništa
 - Aristotel: „Ne radi ništa, ne govori ništa i bićeš ništa“.
 - **Film: Four stage strategy**

危機
危機

A. Covid 19



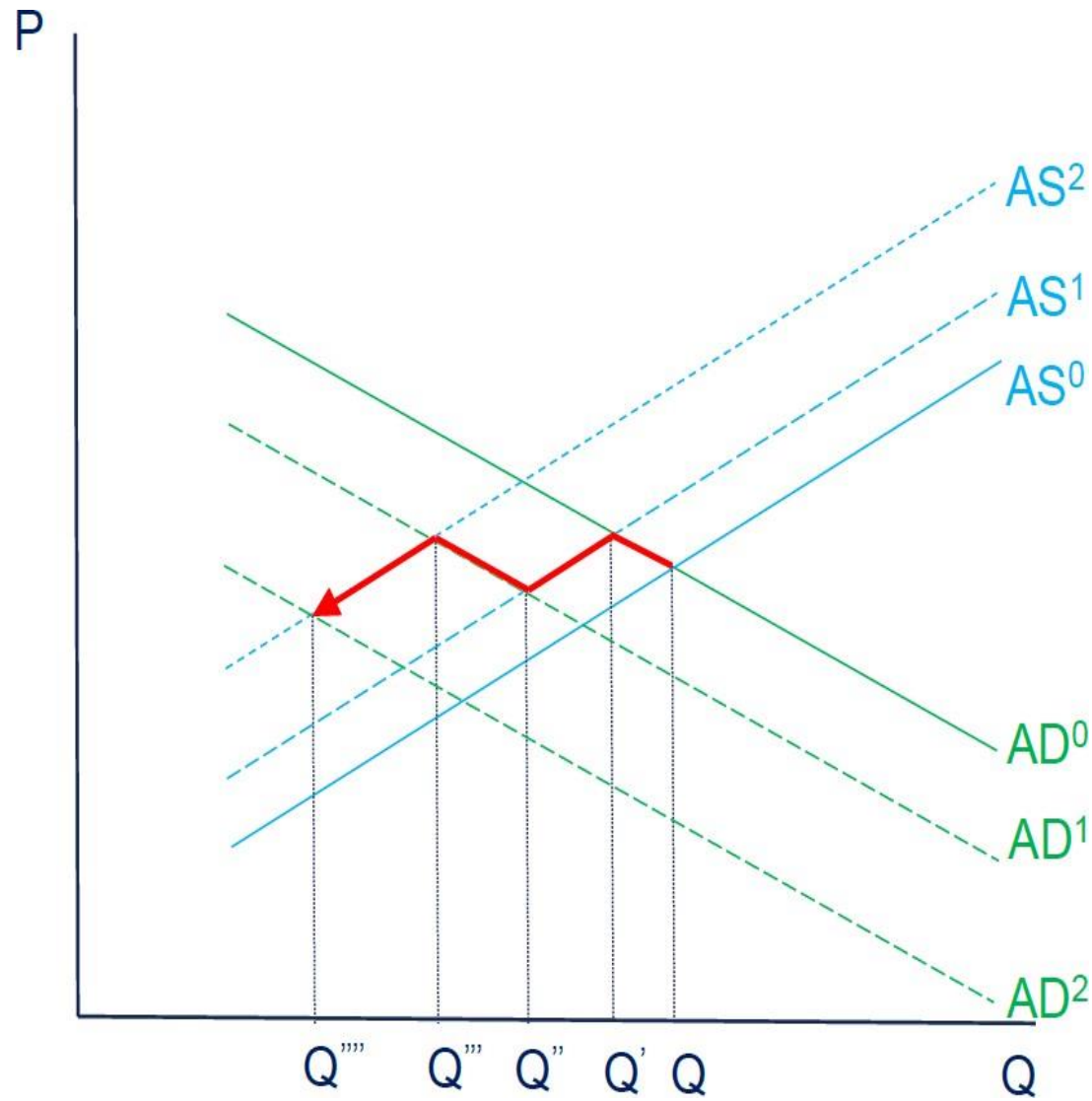
Economist.com

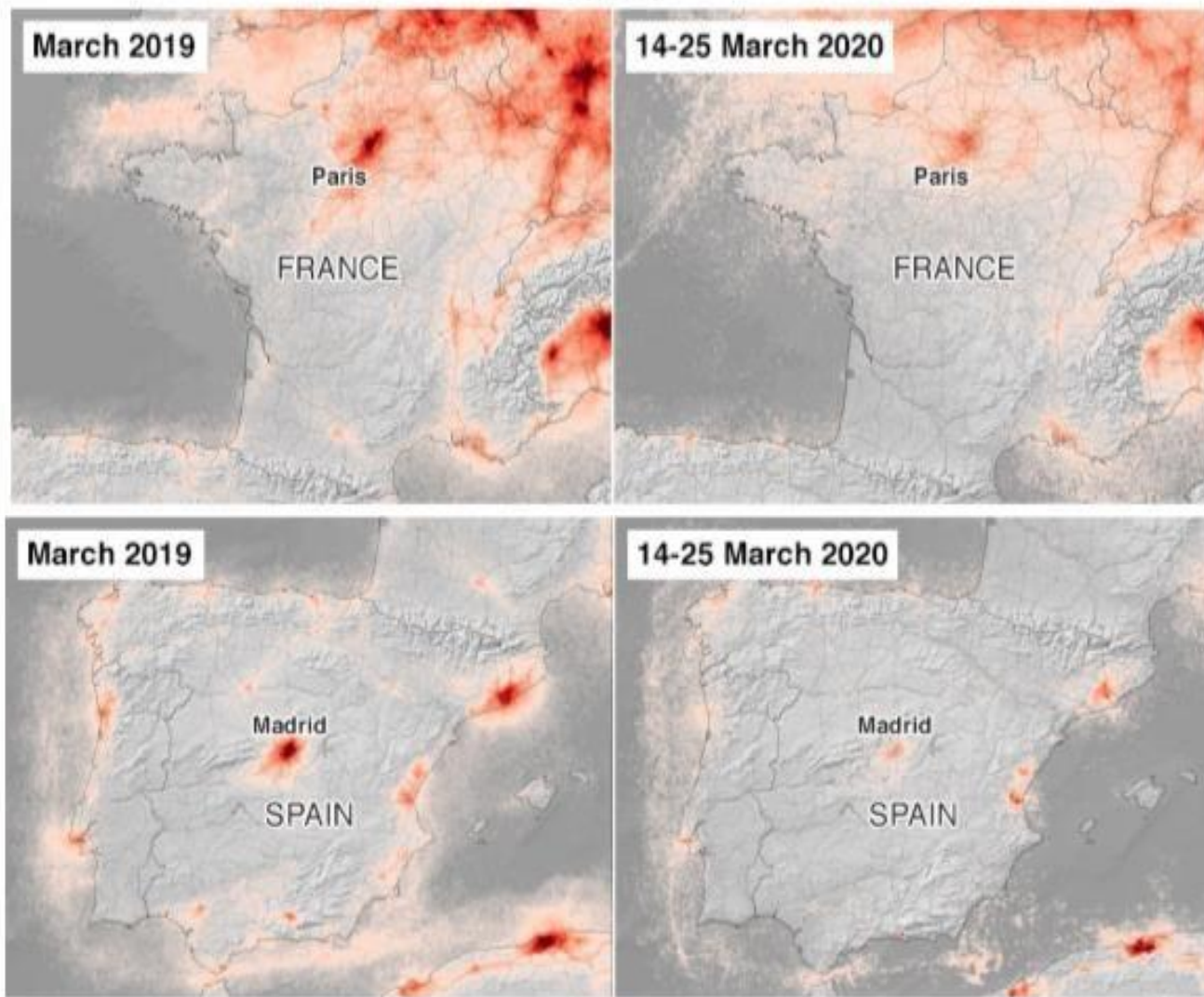
Kal

Pojavni oblici krize COVID 19

- Na strani ponude (karantin i socijalno distanciranje dovodi do manjeg broja radnih sati, prekida lanca snabdevanja i smanjivanja ponude) (S0-S1)
- Sada imamo i pad tražnje (strah kupaca zbog bolesti, radnici na privremenim poslovima gube posao i prihod, većina ostalih će imati smanjene zarade, neizvesnost stimuliše na štednju domaćinstava, firme odlažu investicionu potrošnju do daljnjeg) (D0-D1)
- Pad tražnje dovodi sada do dodatnog pada ponude zbog bankrota mnogih firmi. (S1-S2)
- Bankrot firmi dovodi do rasta nezaposlenosti i dodatnog pada tražnje. (D1-D2)
- Efekat smanjene tražnje će biti veći od efekta smanjene ponude.
- Ukupan rezultat: ogroman pad BDP i petlja depresije. 50% pada GDP u aprilu i po 25% pada u maju i junu dovode do pada godišnjeg GDP od 10% (bez intervencija države). Veoma važno koliko kriza traje.
- SAD u aprilu dnevno gubi 25 milijardi USD
- Nije strukturna kriza, već kriza događaja







Source: ESA/Copernicus, 27 March 2020



Large declines in the stock markets in 2020

% change since beginning of 2020



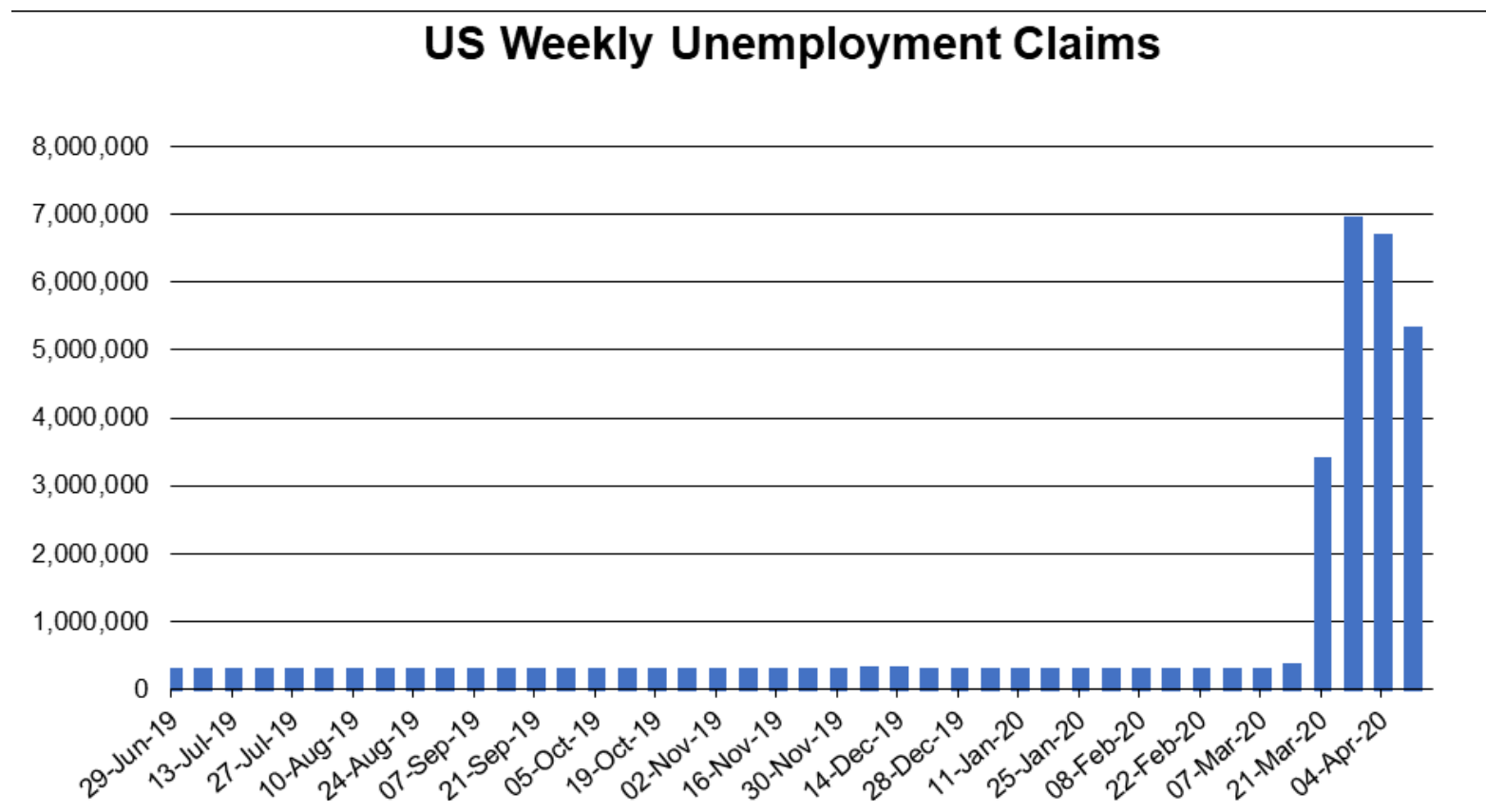
Last update: 2020-04-17

Source: Yahoo Finance, Investing.com, own calculations.



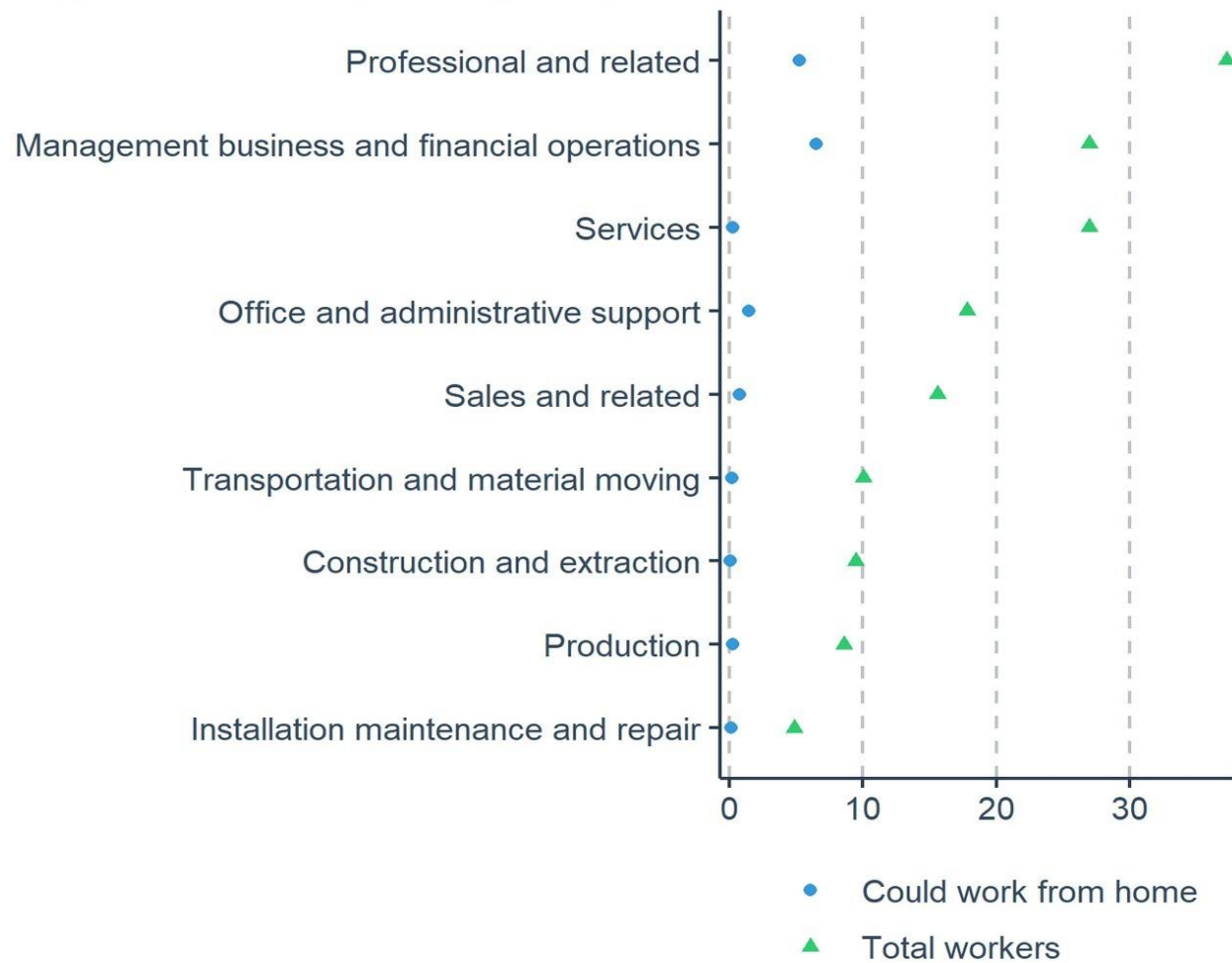


- Rekordnih 22 miliona zahteva za pomoć nezaposlenima u SAD do 16.4.2020.



Not everyone can work from home

US, Million workers per occupation, 2017-18



Source: Bureau of Labor Statistics





Pad poverenja kupaca

- Strah kupaca raste a sentiment pada (primer Italije)
- Nije samo fizička blokada uzrok pada offline tražnje

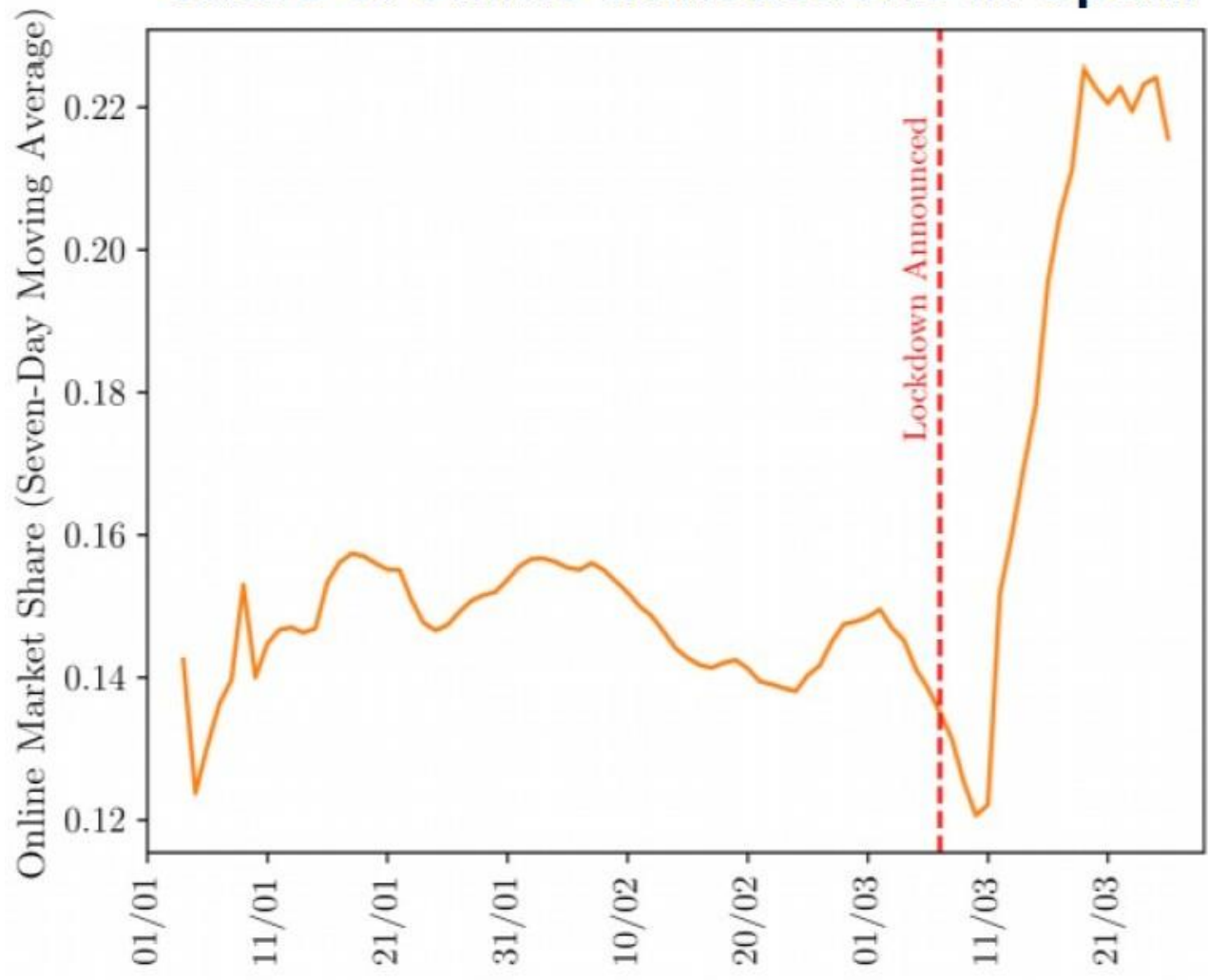


Spain's best and worst performing categories post-lockdown

Category	Market Share Growth
Food: Small Stores	2.249
Tobacco Store	2.224
Mobile Phone Credit	2.068
Supermarkets	1.984
Hypermarkets	1.673
Pharmacy and Parapharmacy	1.530
Gifts and Donations	1.128
Insurance	0.836
Veterinary and Pets	0.719
Automotive Inspection (ITV)	-0.872
Restaurants	-0.884
Fashion: small shops	-0.893
Massage and Personal Care	-0.895
Toys: Chains	-0.921
Shoe Shops	-0.929
Leather Shops	-0.931
Furniture and Decoration Chains	-0.933
Pubs and Disco Clubs	-0.935



7 day moving average of daily market share of online transactions in Spain





Zoom stock price has risen significantly in 2020

% change in 2020 in price of Zoom (ZM) stock



Last update: 2020-04-16

Source: Yahoo Finance, own calculations.



- Ozbiljna kriza tražnje - posledica manjeg protoka ljudi ali i straha stanovništva da se rezerve troše na diskrecionu potrošnju. Ono što je ranije prodato/fakturisano se nikako ili veoma teško naplaćuje.
- Paralelna kriza ponude – otežana logistika, otežana proizvodnja.
- Strategija čuvanja zatečene likvidnosti. Tokovi likvidnosti se zamrzavaju.
- Velika neizvesnost u pogledu trajanja krize dodatno pogoršava negativna očekivanja.
- Ima i onih kojima je lična cost-benefit analiza pokazala da treba da gurnu svoju firmu u namerni bankrot, ali na vrhuncu nezaslužene likvidnosti.
- Najteža situacija u MSMEs segmentu i cikličnim sektorima
- Bankarski sektor pod velikim pritiskom u pogledu rizika i likvidnosti (moratorijum plus garantna šema).
- Rizik da se stvori osećaj da su zaposleni u javnom sektoru favorizovani u odnosu na zaposlene u privatnom sektoru.
- Usporeni tokovi robnog i novčanog prometa ugrožavaju i prilive budžeta (mere države plus smanjenja privredna aktivnost).
- Pojavljuje se informacija da javna preduzeća prestaju da plaćaju na vreme svoje obaveze prema preduzećima u privatnom sektoru, što dodatno stvara paniku kod srednjih i velikih privatnih sistema oslonjenih na javni sektor.
- Državne mere smisljena kombinacija pasivnih i aktivnih ekonomsko-socijalnih mera, ali pitanje do koga će doći, koliko brzo i da li ih ima u dovoljnom obimu.

- Vrlo ranjiva ekonomija bez amortizera za krizu
 - Štiglitz: „Prelazak preko konopca bez sigurnosne mreže“
- Prilično zavisna od međunarodnog lanca snabdevanja (niska samodovoljnost)
- Fleksibilno tržište rada (brzo zapošljavanje i brzo otpuštanje)
- Nizak bafer sigurnosti individualnog radnika (40% ima ušteđevinu manju od 400 dolara)
- Bez posla često sledi automatski bankrot zbog hipoteka i zdravstvenih računa
- 30 miliona ljudi ostalo bez posla za 8 nedelja
- Tražnja pala za diskrecionom potrošnjom (garderoba 50%, automobili 27%...)
- Poreski prihod New York-a pao za 70%
- Svaki dan košta 25 milijardi dolara
- Zašto su neke druge ekonomije rezilijentnije na krizu?



- Evidentna ranjivost koncepta globalizacije
- Pažljivije uključivanje kompanija u međunarodne lance vrednosti (koncept samodovoljnosti)
- Drugi model vrednovanja koji uvažava socijalne koristi (plata sportiste vs plata lekara/naučnika)
- Jačanje koncepta državnog kapitalizma
- Vraćanje na pitanje ideologije kao homogenizujuće ili disciplinujuće sile umesto demokratije kao maglovitog i nedovoljno kohezionog koncepta
- Potrošački etnocentrizam umesto globalnog konzumerizma
- Cirkularna ekonomija i „ekonomija krofne“ postaje ključno pitanje na globalnom nivou (dva prstena, Amsterdam)
- Povezana pitanja socijalnih razlika i demografije
- Lanac zdravlje – ekonomija – socijala - bezbednost
- Pažljivije zaletanje u kapitalno investiranje
- Kompanijske rezerve likvidnosti rastu
- Veći fokus na BCM i menadžmentu rizika



- Pretvaranje svih mogućih troškova u varijabilne (npr. lizing zaposlenih)
- Čuvanje fleksibilnosti brzog izlaska iz biznisa sa što nižim barijerama izlaska
- Što manje aktive u bilansu stanja i što više outsourcing-a
- Kalkulisana diversifikacija biznisa i veći ponder za kontraciklične biznise
- Zbunjujući menadžment ličnog bogatstva (dokle kupovina nekretnina iz viška novca kao čuvar vrednosti?)
- Interesantna budućnost sledi ali je neminovna težnja ka novoj ravnoteži...



B. Globalna kriza 2008

- Kriza potekla iz finansijskog sektora
- Sekjuritizacija
- Neizvesnost se prelila iz finansijskog u realni sektor
- Pad ponude počeo iz finansijskog sektora
- Izvedeno pala realna tražnja zbog pada dohotka i otpuštanja
- Fokus preduzeća isto kao i kod Covid krize na očuvanju likvidnosti
- WC menadžment ključan
- Redukcija troškova
- Odlaganje investicija
- Šanse za povoljne kupovine drugih preduzeća



C. Korporativne krize (diskusija)

- Kodak (kriza proizvoda)
- Toyota (kriza kvaliteta plus reputaciona kriza)
- Bristol Myers Squibb (etička kriza plus reputaciona kriza)
- Agrokor (strukturna kriza plus loš CF menadžment plus politika) – ***Film Hronologija krize***





TEST ZNANJA ZA BLOK 1



Beezy



Naučićete:

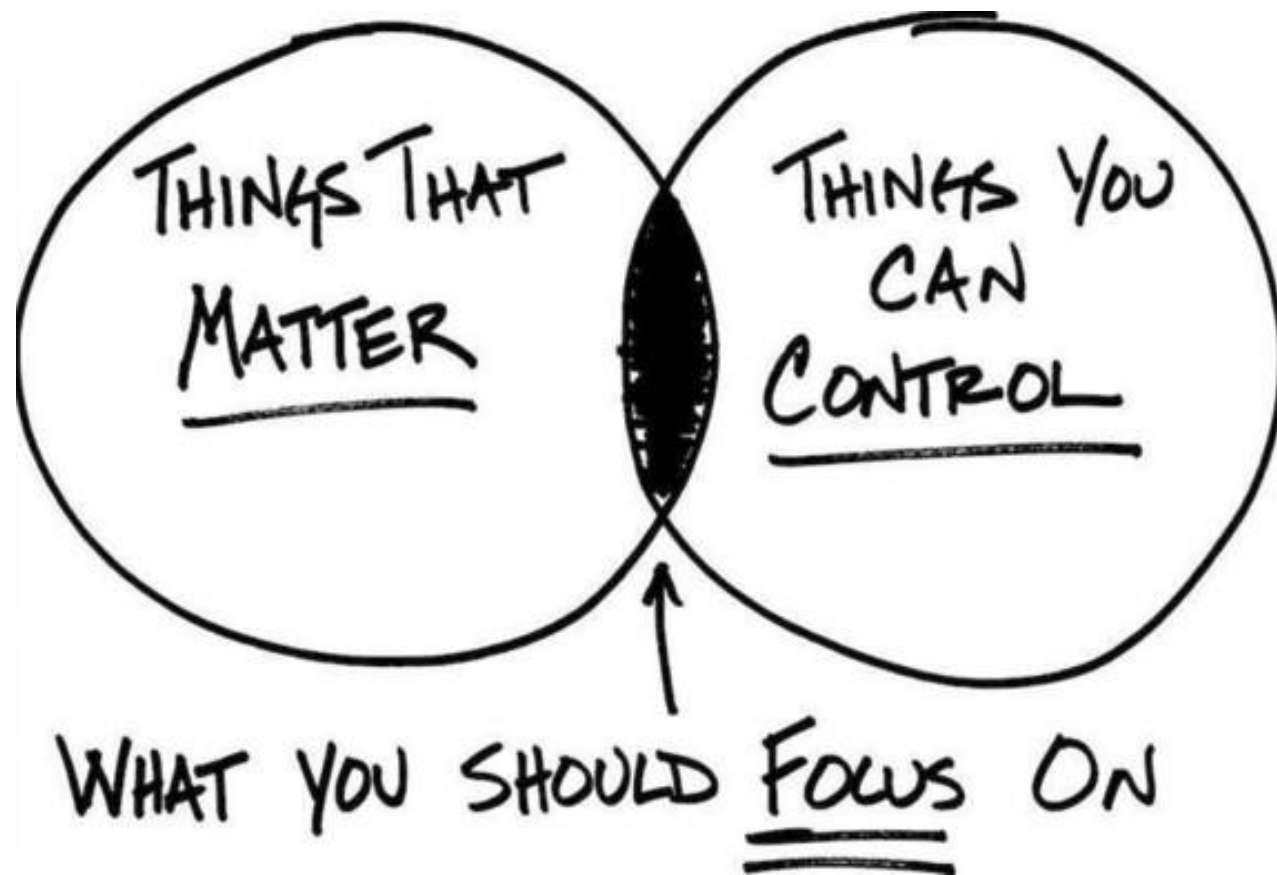
- *kako pragmatično reagovati na krizu*
- *koje su specifičnosti kriznog menadžmenta u odnosu na regularni menadžment*
- *šta karakteriše kvalitetni krizni menadžment*
- *kako izmeriti spremnost kompanije za ispoljavanje krize*
- *kakav je odnos između menadžmenta rizika i kriznog menadžmenta*
- *koje su tri faze menadžmenta rizika*
- *Kako se uspostavlja odnos između apetita, kapaciteta i izloženosti riziku*
- *šta je registar rizika a šta matrica rizika*
- *koje su vrste rizika kojima može biti izloženo preduzeće*
- *koje su strategije tretiranja korporativnih rizika*
- *šta je stres test i kako se primenjuje*
- *šta je plan poslovnog kontinuiteta BCP i koji su njegovi elementi*
- *koji su elementi plana upravljanja krizom*
- *algoritam reagovanja na krizu: 3 preventivna i 7 reaktivnih koraka*
- *šta su preporuke iz primera uspešnog i neuspešnog upravljanja krizom*



Važnost pragmatičnog, pametnog i brzog reagovanja na krizu

- Svesno prihvatanje (odbrambeni mehanizam često rezultuje poricanjem)
- Smireno reagovanje bez panike (zdrav razum najbolji instrument za upravljanje)
- Konkretni prioriteti (troškovi, potraživanja, plaćanja, investicije, prodaja, dezinvestiranje)
- Krizni tim
- Hrabro i brzo odlučivanje
- Ne računaj oportunitetni trošak (koliko bih zaradio da nije bilo krize)
- Fokus je na očuvanju sistema (likvidnost ispred profitabilnosti)
- Odluke imaju implikacije i danas i sutra (npr. agresivno smanjenje troškova, neplaćanje dobavljača)
- Uspeh reagovanja na krizu zavisi od vitalnosti u kojem je preduzeće dočekalo krizu, kao i od odluka koje donosimo tokom krize





- Oceniti detaljno nultu poziciju u kojoj se sada nalazimo (SWOT)
- Krizni tim – war room
 - Pitanje ko je vlasnik krize, tj. ko je krizni lider (mora da bude interni)
 - Autokratsko krizno liderstvo
 - Intenzivno zasedanje (dnevni presek stanja)
 - Razvijanje mogućih scenarija za kratak i srednji rok i razvoj predeterminisanih odgovora
 - Za strateške integralne krize krizni štab sadrži vlasnike i top menadžere
 - Krizni štab plus eksterna pomoć zbog nezavisnosti i nepristrasnosti
 - Velika važnost dovoljnih i tačnih informacija i činjenica u realnom vremenu – krizni kontroling
 - Krizni lider mora da bude argumentovani optimista: pravac, smisao i briga
- Nestandardni strateški, taktički i operativni menadžment
- Stres test veoma važan (3 pristupa), kao i plan finansijskog oporavka
- Napraviti scenarije za tri faze:
 1. Preživljavanje i fokus na likvidnost
 2. Echo krize i revitalizacija
 3. Nova normalnost i novi biznis model za budućnost



Odgovori:

- zaštita likvidnosti
 - redukcija svih noncore troškova
 - stani u red za državnu pomoć
 - logistika i lanci snabdevanja
 - krizna prodaja offline i online
 - komunikacija sa stejkholderima
 - šta sa ljudima
 - šta sa proizvodnjom
 - ugovorne zaštite
 - promena internih procesa i rešavanje uskih grla u organizaciji
 - rad na distancu
- Brzina reagovanja ključna a ne traženje perfektne odluke na bazi perfektne analitike.



Odgovori:

- koliko smo ranjeni
- pogled u retrovizor: na koje ljude možemo da računamo, koji dobavljači i kupci su bili fer
- koliko će trajati oporavak tražnje
- šta raditi sa produženjem ugovora: npr. zakup ili banka
- kako povećati samodovoljnost u lancu snabdevanja
- novi online kanali prodaje
- da li izaći iz nekih biznisa
- da li odraditi neki povoljni M&A
- izvori finansiranja novog rasta
- inovacije
- profitabilnost postaje ravnopravna sa likvidnošću
- novi standardi bezbednosti i zdravlja na radu
- novi standardi upravljanja rizicima
- sve fiksne troškove guram u varijabilne
- outsourcing non-core aktivnosti



Odgovori:

- Šta je dugoročna vizija („brod se ljulja ali je horizont stabilan“)
- Modaliteti restrukturiranja: zadrži postojeći biznis model uz manje korekcije, izmeni biznis model značajnije kroz restrukturiranje, kreiraj potpuno novi biznis model
- koji biznis model ima smisla u novim okolnostima
- važnost diversifikacije
- tehnološka savremenost
- da li ima dugoročne tražnje za mojim proizvodima/uslugama
- da li se obraćam kupcima kroz dobre kanale
- da li imam bafer za novu krizu
- koje strateške investicije imaju smisla na duge staze



- A. Pripremljenost za krizu (baferi likvidnosti, spremnost ljudi, BCM plan)
 - B. Kvalitet odgovora tokom krize (brza dijagnoza, prioritizacija tema, brzina dobrih odluka, tretiranje rizika, odgovori na krizne drajvere)
 - C. Brzina oporavka nakon krize (zavisi od koraka 1 i 2, ali i od odluka nakon akutne krize; čuvaj vitalnost i kredibilitet; menjaj portfolio)
-
- Benjamin Franklin: *"By failing to prepare, you are preparing to fail"*
 - **Test spremnosti na krizu** (20 poena je maksimalni skor; 10 poena i manje – nisam spreman na krizu, 11-15 poena umereno spreman, 16-20 – potpuno spreman na krizu)



- *Enterprise risk management (ERM)*
- *Risk governance*

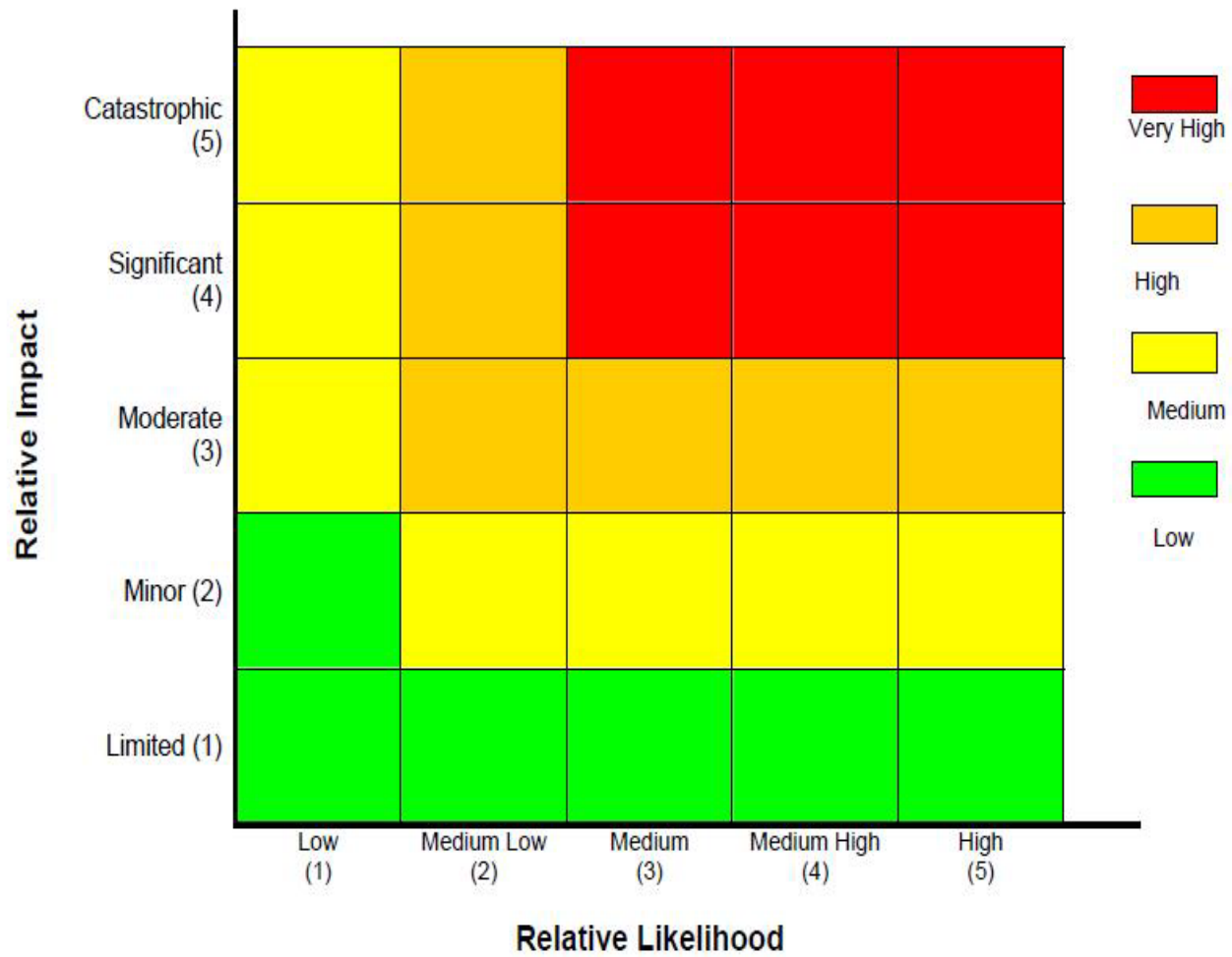
- Zašto je menadžment rizika bitan deo kriznog menadžmenta?
 - Dobar ERM je 50% kriznog menadžmenta

- Tri koraka RM:
 - Identifikovanje rizika
 - Merenje rizika
 - Preventivno i reaktivno tretiranje rizika
- **Registar rizika: primer Excel**

- Simetrija rizik-prinos
- Trougao: kapacitet, apetit, izloženost
 - Primer fabrike nameštaja i kreditnog rizika



Risk Matrix



- Sistematski (tržišni rizik) i nesistematski (kompanijski) rizik
- Leveridž: poslovni, finansijski, strategijski, izvršni.
- Globalni, strategijski i operativni rizici

- Karakteristične vrste rizika:
 - a. Kreditni rizik
 - b. Tržišni rizik
 - c. Valutni rizik
 - d. Operativni rizik
 - e. Rizik oportunog ponašanja menadžera (agencijski problem)
 - d. Rizik pada likvidnosti
 - e. Reputacioni rizik
 - f. Regulatorni rizik
 - g. Rizik zemlje
 - h. Projektni rizici



- Preliminarna anticipacija mogućih rizika i prirema ex ante odgovora u formi kontigentnih planova ili risk-response planova
- Baferi (likvidnost, zalihe)
- Ugovori
- Hedžing strategije
- Ulazak u suprotnu poziciju kroz kupovinu ili prodaju derivata
- Osiguranje
- Kupovina odgovarajuće polise osiguranja
- Garancije
- Prikupljanje bankarskih i/ili korporativnih garancija pre ulaska u konkretan posao ili projekat
- Jasne procedure i čvrst monitoring njihove primene
- Umanjuje operativne rizike
- Strategijska disperzija rizika
- Transfer dela rizika na poslovnog partnera kroz outsourcing, ulazak u strateško partnerstvo, diversifikaciju
- Baza organizacionog znanja
- Učenje na bazi prethodnog iskustva; postmortem analiza



1. OSNOVNE INFORMACIJE O RIZIKU				2. OCENA RIZIKA					3. UPRAVLJAČKI ODGOVORI			
Broj Rizika	Kategorija Rizika	Naziv Rizika	Opis Rizika	Uticaj	Ocena Uticaja H / M / L	Ocena Verovatnoće H / M / L	Rejting Rizika VH / H / M / L	Vreme Ispoljavanja N/M/F	Preventivne Mere	Reaktivne Mere	Odgovorna Osoba	Status Rizika Open / Closed / Moved to Issue
R1	Tržišni rizik	Rizik rasta cene sirovine A	Cena sirovine raste, uzrokuje probijanje budžeta	Troškovi sirovine mogu porasti za 50% iznad budžetiranih što dovodi do rasta ukupnih troškova za 15%	M	H	H	M	Zahtevati od dobavljača da garantuje cenu cementa; Kupiti veću količinu cementa danas uz diskont	Supstituisati jednu sirovinu drugom; Korigovati proizvodni asortiman	Menadžer nabavke	Otvoren

- Stres test pokazuje kako se ponašaju ključni indikatori zdravlja firme kada se desi udar
 - Analogija sa stres testom u kardiologiji
 - Tri dela:
 1. Sagledavanje uticaja rizika na nas,
 2. Prioritizacija rizika,
 3. Donošenje odluka šta raditi kako bismo zaštitili zdravlje firme (war game ili what-if logika).
 - Važno da sagledamo koje su crvene linije izdržljivosti kompanije prilikom krize:
 - Breakeven logika: koliki fond plata i ostalih minimalnih odliva mogu da isplatim iz CF a da ne ugrozim likvidnost firme
 - Gledati i regularne rizike, ali i black swan događaje
 - Izmeriti rizike i izdvojiti prioritete:
 - Kako oceniti rizik: 1. Gubitak x verovatnoća, 2. Klasična analiza senzitivnosti (izolovani uticaj jedne varijable), 3. Monte Carlo (simultani uticaj), 4. Analiza scenarija.
 - Iscrtavamo moguće scenarije budućnosti, pripremamo odgovore i smanjujemo šansu da nas nešto mnogo važno značajno iznenadi
- Detaljno prikazan u okviru Modula 2

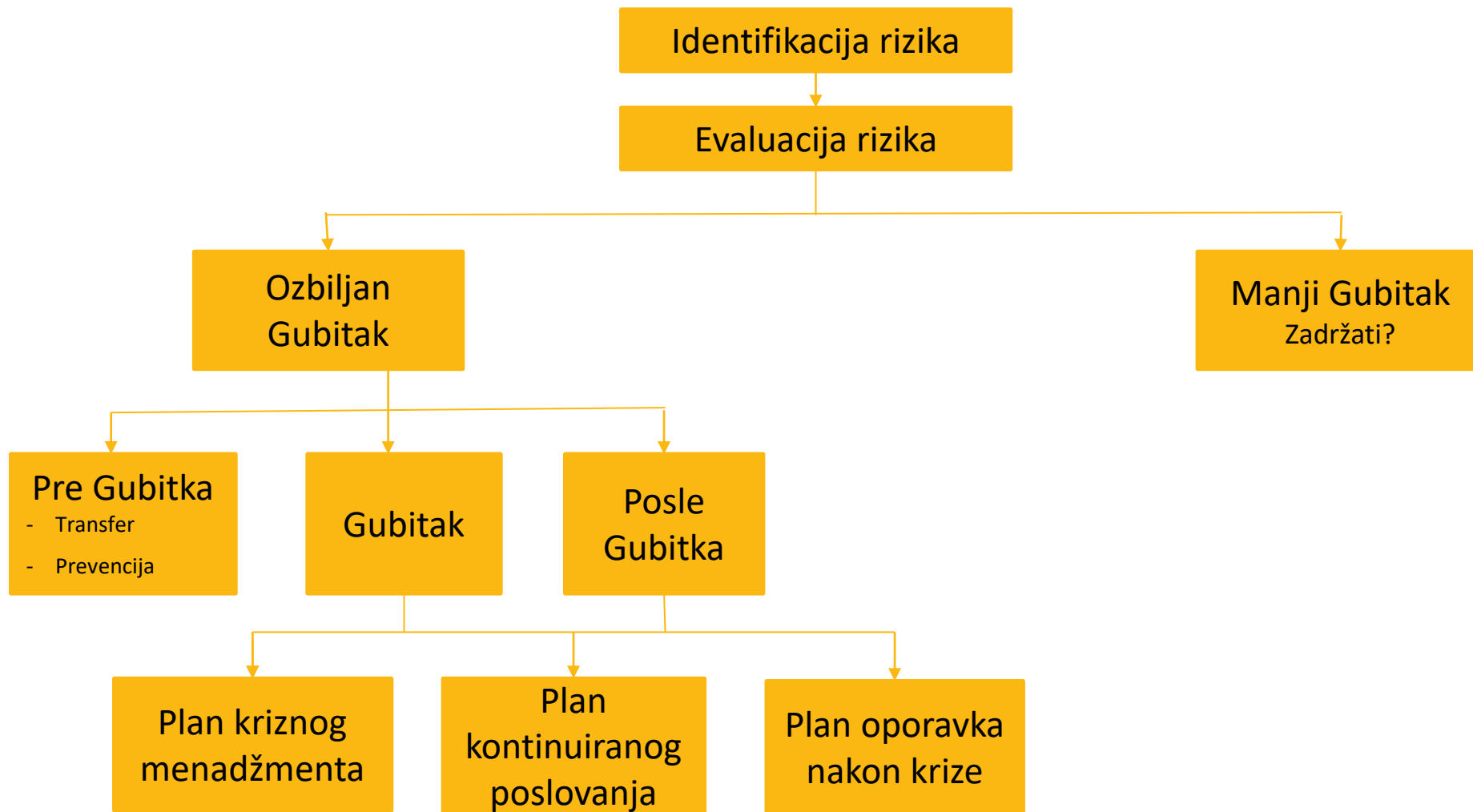


- Deo registra rizika i kriznog upravljanja (šta radim ako se nešto desi)
- Plan koji mi omogućava da reagujem, na unapred pripremljeni način, ako dođe do delimičnog ili potpunog zaustavljanja poslovnih aktivnosti usled nekog rizika
- Preventivno-reaktivni model (preventivno definišem kako ću reaktivno da reagujem)
- Biram one događaje koji imaju visok RPN i za njih pravim BCP (upravljanje na bazi izuzetka)
- Naročito važni rizici koji mogu ugroziti kontinuitet poslovanja
- To su obično sledeći rizici:
 - 1) značajno umanjenje vrednosti kompanije ili pad likvidnosti (korona kriza i akcije automobilskih kompanija)
 - 2) ugrožena bezbednost i zdravlje zaposlenih (heksan)
 - 3) ugrožavanje imovine preduzeća (požar, poplava, krađa)
 - 4) politički napad na kompaniju (Berezovski)
 - 5) reputacioni napad na kompaniju (FB, VW, Toyota)
 - 6) zaustavljanje primarne aktivnosti u lancu vrednosti (npr. nabavka ili proizvodnja – rat Obala Slonovače kakao nabavka, pucanje pokretne trake proizvodnja đubriva)
 - 7) zaustavljanje aktivnosti od strane zaposlenih (štrajk)
 - 8) IT blokada (cyber napad u banci).



- Možemo imati kombinaciju više rizika istovremeno
- Suštinski, mogu biti ugroženi: biznis, reputacija, informacije, ljudi i imovina
- Primer definisanja rezerve likvidnosti kao odgovora na krizu likvidnosti (nije slučajno da je preporuka rezerva u iznosu od 3m troškova; vrednost sigurnosti veća od troška vremenske vrednosti novca)
- Rezervni server kao BCP odgovor na blokiranje osnovnog servera





1. Izloženost riziku i zone tolerancije

- koji su kritični procesi za moju kompaniju
- ocena rizika na bazi RPN
- zone prihvatljivosti po riziko tačkama – koliko brzo se sistem mora vratiti u normalu, koliki je maksimalni trošak disrupcije, koji je dozvoljeni nivo gubitka podataka i sl.

2. Gap analiza

- kod kojih rizika sam ranjiv i zbog čega
- kako ih sa trenutnim procedurama i standardima hendlujemo
- koje se rupe u aktuelnim procedurama i standardima
- **BCP gap analiza- test**

3. Postavka BCP strukture

- postavka menadžmenta koji je zadužen za BCM
- mehanizam izveštavanja
- mehanizam komunikacije
- definisanje okidača za reagovanje
- dokumentovane politike, procedure i standardi (ISO 22301 - generalni BCM i ISO 27031 - IT BCM)



4. Stres testiranje BCM procedura

- kako bismo reagovali na ispoljavanje rizika
- šta treba doraditi u smislu spremnosti da adekvatno i blagovremeno reagujemo
- ocena naše spremnosti da reagujemo
- trening ljudi
- testiranje komunikacionih protokola – ko kome javlja, ko donosi odluke

5. Stalno unapređenje modela

- dokumentovanje iskustava
- filtriranje odgovora
- kako rešavati posledice
- ex post komunikacioni protokoli
- stalno unapređenje BCM procedura



- Elementi plana upravljanja krizom:
 - Nulta pozicija (dijagnoza aktuenog stanja)
 - Šta (prioriteti i aktivnosti za svaki prioritet na 24h nivou)
 - Ko (ko je odgovoran za koji prioritet)
 - Resursi (šta je potrebno svakom timu)
 - Preventivni i reaktivni koraci po pojedinim oblastima (3+7)
 - Monitoring i izveštavanje



- IT breakdown (koliko minuta bi bio downtime, koji redundantni serveri bi se aktivirali, gde se oni nalaze, kolika bi šteta nastala na podacima, koliko bi brzo obezbedili kontinuitet) –
 - 3 preventivna koraka: *compliance* (poštujemo procedure), *trening* (ljudi znaju kako se rukuje sistemom), *izveštavanje* (pratimo stanje na opremi)
 - 7 reaktivnih koraka: *detektovanje* (problem nastao), *obaveštavanje* (preneta informacija po utvrđenom protokolu), *prikupljanje svih informacija* (prikupljaju se informacije iz različitih izvora), *procena štete* (da li su izgubljeni podaci, koji procesi su zaustavljeni), *donošenje odluke o odgovoru*
 - (aktiviramo odgovor), *egzekucija* (primenjujemo odgovor), *praćenje* (potvrđujemo da je uspostavljen novi kontinuitet).
- Operativni problem u proizvodnji (pucanje konvejora na pokretnoj traci u proizvodnji đubriva):
 - 3 preventivna koraka: *compliance* (poštujemo procedure održavanja/remonta sistema), *trening* (ljudi znaju kako se rukuje opremom), *izveštavanje* (pratimo stanje na opremi)
 - 7 reaktivnih koraka: *detektovanje* (problem nastao), *obaveštavanje* (preneta informacija po utvrđenom protokolu), *prikupljanje svih informacija* (prikupljaju se informacije iz različitih izvora), *procena štete* (da li su oštećeni drugi delovi opreme, koliko je kvar ozbiljan, da li je došlo do požara, da li je neko povređen), *donošenje odluke o odgovoru* (aktiviramo odgovor), *egzekucija* (primenjujemo odgovor), *praćenje* (potvrđujemo da je uspostavljen novi kontinuitet).

Kejs 1: Firma se bavi prodajom papira i grafičkog materijala. Radite sa prometom od 10 miliona evra i RUC marginom od 7%. Imate 300 kupaca sa različitim kreditnim rejtingom. Nemate definisane limite po kupcima niti okidače za blokiranje isporuke robe. Imate milion evra u potraživanjima van valute. Robu nabavljate iz Kine i lead time za isporuku je 90 dana. Pogođeni ste krizom Covid 19 potpuno neočekivano. Koje odluke možete doneti u kratkom roku da zaštitite svoju likvidnost i obezbedite kontinuitet poslovanja?

- na odloženo 30 dana prodajem samo A kupcima, ostali avans;
- smanjujemo plate na 60% regularne za one koji rade od kuće i dobijamo konkretan efekat na odlivnoj strani;
- Procenjujemo ko treba da ide na plaćeni godišnji odmor, a ko i u kojim smenama treba da radi;
- zamrzavamo sve investicije;
- povlačimo sva raspoloživa sredstva kod banaka do visine odobrenih kreditnih linija;
- vršimo pritisak na naplatu svih potraživanja kojima je istekla valuta;
- o ko je preko valute 30 dana blokiramo isporuku robe, ali to unapred najavljujemo svima;
- redukujemo sve troškove nabavke gde god je to moguće i odlažemo rokove plaćanja;
- proveravamo iznos zaliha i procenjujemo kada mogu da nam stignu nove zalihe zbog usporenog lanca snabdevanja;
- pratimo dobavljače koji mogu da protestvuju garanciju ili puste menicu.

Kejs 2: Firma se bavi veleprodajom tehničke opreme i rentiranjem te opreme za velike kompanije. Imate ugovore sa najpoznatijim vendorima. Radite sa velikim sistemima i imate uvek nekoliko velikih ugovora u pipeline-u. Pogođeni ste iznenadno eksternom krizom za koju niste spremni. Nemate cash flow model, nemate stres test, bili ste usred procesa organizacionog strukturiranja, imate dva velika potraživanja koja vam vise u vazduhu. Firma je cash cow i menadžeri su prilično opušteni kod trošenja novca. Šta su prioriteti kriznom upravljanja za ovu kompaniju?

- Krizni CF model i stres test
- Reorganizacij u dovesti do kraja (sada je pogodan trenutak, voditi računa o back up na ključnim pozicijama)
- Naplata kritičnih potraživanja
- Postavka kontrolinga
- Rezerva likvidnosti
- Redukcija svih suvišnih troškova
- Fokus na kriznoj komunikaciji (zaposleni, dobavljači, kupci, banke)



Kejs 3: Bavite se maloprodajom luksuzne garderobe i obuće. Nabavili ste robu za kolekciju proleće/leto i platili ste 50% nabavke dobavljačima. Platili ste za taj deo robe carinu i PDV. Imate veliki broj maloprodajnih objekata i svi su u zakupu. U sred ste investicionog ciklusa i ulaska u tri velika tržna centra. Imate značajan broj zaposlenih jer je reč o radno intenzivnoj delatnosti. Eskterna kriza vas pogađa u najgorem trenutku. Šta je logično činiti?

- Pregovori sa dobavljačima oko odlaganja plaćanja povučene robe ili vraćanja dela robe zbog rizika više sile;
- Šta sa zalihama sezonskog karaktera – zavisi od trajanja sezone;
- Odlaganje plaćanja carina i zahtev za plaćanjem PDV po realizaciji ili odlaganje 60 meseci;
- Pregovori sa zakupcima oko visine rente i service charge dela;
- Smanjivanje plata i otpuštanje dela radnika;
- Zaustavljanje investicija do daljnjeg;
- Priprema scenarija dinamike aktiviranja tražnje;
- Fokus na e-commerce prodaji u kratkom isrednjem roku.



Kejs 4: Proizvodna firma. Bavi se proizvodnjom posuđa. 1.000 zaposlenih. 60% izvozi, 40% prodaje na domaćem tržištu. Zavisna od uvoznih inputa (čelik, lim, emajl). Radi na bazi porudžbina po projektnom principu. Kako reagovati na krizu?

- Smanjenje fonda zarada
- Rad na porudžbinama koje su aktuelne
- Obezbeđenje minimuma sirovina
- Otvaranje novih porudžbina ako je to moguće
- Rešavanje logističkih problema
- Korišćenje pomoći države i povlačenje kredita za likvidnost.



Kejs 5: Proizvodna firma. Bavi se proizvodnjom suncokretovog ulja. 70% izvozi u inostranstvo. Kao posledica krize, država uvodi izvozna ograničenja svih prehrambenih namirnica, pa i ulja. Pre krize ste bili u pregovorima oko prodaje firme globalnom lideru u ovom biznisu. Šta raditi?

- Kriza kao šansa za podizanje vrednosti firme iz sektora prerade hrane
- Revizija već dogovorene transakcije
- Punjenje domaće maloprodaje
- Spremnost za skidanje izvoznog ograničenja i izvoz po višim cenama u odnosu na regularne
- Nagrađivanje zaposlenih zbog dodatnog rada tokom krize i zbog dobrih rezultata



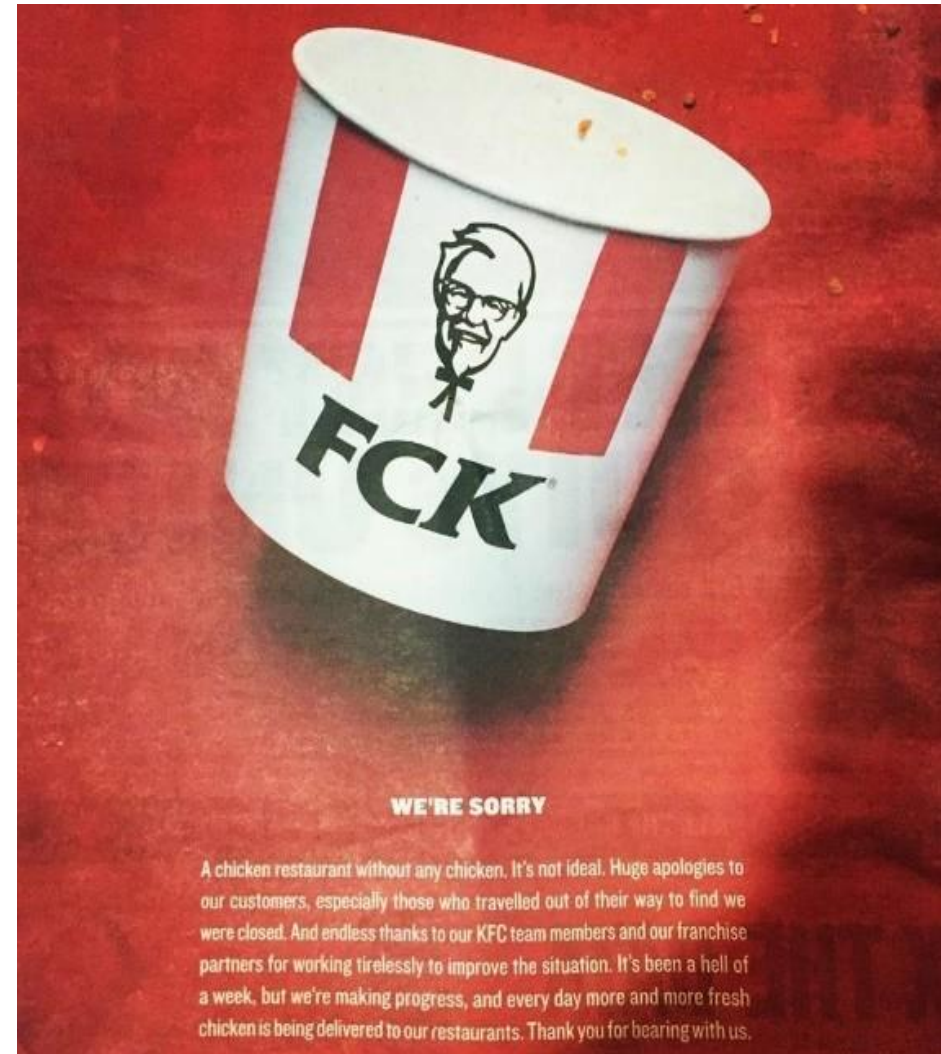
Kejs 6: Komunalno preduzeće za parkiranje. Pozicija prirodnog monopola. Grad doneo odluku da nema naplate parkiranja na ulici, već samo u garažama i parkiralištima. Kriza smanjuje promet za 91%. Nemate fleksibilnost da smanjujete troškove radne snage, osim za privremeno-povremene poslove. Imate rezervu likvidnosti za plate i poreze za tri meseca. Šta raditi?

- Rad na restrukturiranju sistema da bude što manje zavistan od ljudi posle krize (daljinsko upravljanje sistemom).
- Lista potrebnih investicija (naplatne stanice) i cost benefit analiza (koliko štedim, a koliko to zahteva investicija).
- Koristimo priliku da proširimo zone, sagledamo cenovni model, pripremimo strateški plan za 2025.
- Redukujemo troškove koji nisu neophodni.



Uspešno:

- Johnson & Johnson tylenol kapsule
 - Neko je otvorio flašice i sipao cijanid u bočice u radnjama i 7 ljudi je umrlo u Čikagu
 - Brz odgovor kompanije: povučene sve bočice (31 milion)
 - Nakon krize uvedeno novo zapečaćeno pakovanje sa 2,5 dolara besplatnim kuponom
- KFC
 - Problem nedostatka piletine
 - Pametan i duhovit PR



Neuspešno:

- Facebook Cambridge Analytica
 - Zloupotreba podataka korisnika
 - Spora PR reakcija (5 dana sakrivanja i ćutnje)
 - Bez izvinjenja
 - Trajno nepoverenje korisnika da se njihovi podaci zloupotrebljavaju
 - Lanac postupaka regulatornih tela i uvođenje GDPR prakse
- United Airlines
 - Izbacivanje putnika iz aviona zato što je višak
 - Katastrofalni PR („*we had to re-accomodate the passenger*“)
 - Trajno smanjena vrednost brenda





TEST ZNANJA ZA BLOK 2



Beezy



Naučićete:

- *koji su ključni elementi kriznog liderstva, strategije i organizacije*
- *na šta treba obratiti pažnju kod krizne nabavke i krizne logistike*
- *koje rezerve mogu da iskoristim kod krizne prodaje*
- *da li uopšte ima smisla aktivirati krizni marketing i u kom obliku*
- *zašto su krizne finansije ključ uspešnog kriznog menadžmenta*
- *koji su aspekti interne i eksterne krizne komunikacije, ka kome ona treba da bude usmerena i u kom obliku*
- *koje ugovorne i pravne rizike treba sagledati kod kriznog prava*
- *koji su bitni elementi kriznog HR menadžmenta*
- *šta treba da bude fokus krizne proizvodnje*
- *zašto je važno da prođete kroz integralnu anketu prakse kriznog menadžmenta.*



- Da li krizni lider ima iskustva u vođenju preduzeća u kriznim situacijama?
- Da li ste izdvojili ključne ciljeve i indikatore uspeha za period krize?
- Da li ste jasno definisali svoje prioritete u kriznom periodu i usmerili sve zaposlene da rade u ovom pravcu?
- Da li su izrađena potencijalna scenarija za budućnost, kao i način postupanja u svakom od mogućih slučajeva?
- Da li ste uradili organizacioni stres test i definisali crvene linije izdržljivosti sistema?
- Da li imate registar rizika?
- Da li ste predvideli BCM kontingentni model?
- Da li ste ažurirali najvažnije procedure u preduzeću (npr. procedura zaštite zdravlja radnika, procedura zaštite likvidnosti, procedura puštanja robe i naplate potraživanja u novim okolnostima)?
- Da li razmišljate o kreiranju plana oporavka preduzeća (Recovery plan) za "dan posle" krize?
- Da li uočavate prostor da organizaciono i kadrovski protresetete svoje preduzeće, jer vidite "masnoće" koje ranije niste videli ili niste imali vremena da se njima bavite?



- Sektor planiranja i sektor prodaje su u stalnoj komunikaciji i koordinaciji sa sektorima nabavke i proizvodnje?
- Vodimo računa o optimalnom lageru inputa i gotovih proizvoda?
- Imate li tačnu informaciju šta će vam sve trebati od sirovina i ambalaže u narednih mesec dana?
- Da li ste markirali koje su kritične sirovine i koja je verovatnoća da neće stići na vreme?
- Da li se svakodnevno čujete sa špedicijom, ino dobavljačima i transporterima oko dolaska ino sirovina i ambalaže?
- Da li znate koliko dugo je moguće poslovanje sa dostupnom količinom sirovina?
- Da li ste napravili prioritete za plaćanje dobavljačima od kojih ne možete uzeti robu ako avansno ne platite?
- Da li ste svim dobavljačima tražili povećanje valute plaćanja i/ili promene drugih komercijalnih uslova zbog vanredne situacije na tržištu?
- Pokušavate li da se preusmerite na domaće proizvođače?
- Da li imamo prilagođeni plan skladištenja, utovara, istovara i internog transporta?



- Da li ste analizirali svoje ratio pokazatelje i utvrdili svoju finansijsku poziciju?
- Da li ste uradili detaljan finansijski stres test i definisali crvene linije finansijske održivosti?
- Da li ste definisali minimalnu rezervu likvidnosti koju uvek treba da imate na računu?
- Da li ste napravili plan novčanih tokova?
- Da li ste napravili plan za optimizaciju obrtnog kapitala:
 - Smanjenje nivoa zaliha (rasprodaje, akcije, redovna prodaja)
 - Identifikovana su potraživanja koja mogu brzo biti naplaćena
 - Identifikovani su dobavljači kojima može da se prolongira plaćanje
- Da li ste utvrdili kreditnu sposobnost u slučaju potrebe za dodatnim kreditima za likvidnost?
- Da li potencijalne mere države kalkulišete u sopstvene scenarije upravljanja prilivima i odlivima?
- Da li ste analizirali portfolio aktuelnih investicionih projekata i od kojih projekata možete da odustanete ili da ih odložite?
- Da li ste napravili plan redukcije svih troškova, čije smanjenje ne ugrožava kontinuitet poslovanja?



- Da li uopšte ima prostora za bilo kakvu prodaju u trenutnim uslovima i u kojim segmentima portfolia?
- Da li imate alternativne modele prodaje (e-commerce, dostava...) i da li ste ih aktivirali?
- Da li uočavate usporen trend na nekim od artikala ili atipično ubrzanje prodaje na nekim drugim artiklima?
- Da li ste razmotrili redukovanje cena Vaših proizvoda/usluga u vanrednoj situaciji?
- Da li nešto od proizvoda/usluga možete da ponudite pro bono kao vid društvene odgovornosti?
- Da li znate ko je od kupaca prestao da radi, skratio radno vreme?
- Da li ste ažurirali kreditnu politiku?
- Da li kontinuirano komunicirate sa Vašim korisnicima?
- Da li promotivnim materijalima prikazujete Vašim kupcima/korisnicima na koji način im Vaš proizvod u vanrednoj situaciji može biti od koristi?
- Da li ste razmotrili produžavanje perioda odloženog plaćanja Vašim strateškim kupcima ako imate rezervu likvidnosti da ih dodatno kreditirate?
- Da li ste ažurirali prodajni plan unutar godišnjeg biznis plana i definisali nove mesečne prodajne targete za preostale mesece ove godine?
- Da li ste definisali core prodajni tim koji mora ostati aktivan tokom perioda krize?



- Da li ste napravili krizni tim koji je odgovoran za internu i eksternu komunikaciju?
- Da li ste napravili kriznu listu kontakata kojoj svi zaposleni imaju pristup?
- Da li ste razmotrili ukidanje svih sastanaka koji zahtevaju fizičko prisustvo i preusmerili ih na video i telefonsku komunikaciju?
- Za sastanke koje je neophodno održati, a koji zahtevaju fizičko prisustvo, da li ste ograničili maksimalan broj učesnika i propisali mere držanja preporučenog rastojanja?
- Da li ste informisali zaposlene o tome šta se dešavalo tokom krize, šta je preduzeto, koje su bile neophodne mere, šta će se preduzeti u narednom periodu?
- Da li imate razrađene planove komunikacije sa eksternim stejkholderima (kupcima, dobavljačima, kreditorima, poslovnim partnerima)?
- Da li imate CSR plan komunikacije tokom krize?



- Svesni smo svih pravno dozvoljenih modaliteta organizacije rada i plaćanja zaposlenih u vanrednoj situaciji?
- Svesni smo privremenih pravnih ograničenja prometovanja i izvoza određenih proizvoda (npr. ulje, brašno, medicinski proizvodi i sl.)?
- Svesni smo privremene zabrane rada određenih formi biznisa (npr. šoping centri, restorani, aerodrome)?
- Svesni smo regulatornog cenovnog limitiranja određenih roba i usluga (npr. cena higijenskih maski)?
- Svesni smo privremenih pravnih ograničenja kretanja ljudi?
- Svesni smo privremenih pravnih ograničenja transporta robe?
- Svesni smo privremenih pravnih ograničenja vezanih za okupljanje ljudi?
- Svesni smo radno-pravnih rizika u vezi sa mogućim promenama radnog statusa zaposlenih?
- Rizik više sile (force majeure) smo dobro razumeli kod bitnih ugovora i shvatamo moguće implikacije ovih ugovornih odredbi na naš odnos prema bitnim stejkholderima?
- Pravni rizici sa dobavljačima, kupcima, kreditorima su pažljivo analizirani kao i moguće pravne implikacije?
- Svesni smo svih ograničenja u funkcionisanju javnih službi i sudova?



- Da li ste napravili plan rada u proizvodnji koji obuhvata zdravstvene i higijenske mere preporučene od strane nadležnih organa?
- Da li ste napravili plan rada koji obuhvata prostornu raspodelu, obim zaposlenih i raspodelu po smenama, u skladu sa merama koje podrazumeva vanredna situacija?
- Da li ste organizovali prevoz zaposlenih u skladu sa vanrednim okolnostima?
- Da li ste nabavili dozvole zaposlenima ako rade u smenama koje su za vreme policijskog časa?
- Da li ste preusmerili zaposlene na rad od kuće u situacijama kada priroda njihovog posla to omogućava?
- Da li ste napravili plan, odnosno spisak potencijalnih problema u proizvodnim procesima koji mogu biti rezultat vanredne situacije, i predloge odgovora na te probleme, kako biste pravovremeno reagovali ukoliko se pojave?
- Ukoliko je outsourcing karakterističan za neki segment proizvodnje, da li ste komunicirali sa kompanijom sa kojom saradujete i dogovorili dalje uslove saradnje?
- Da li ste definisali mere za dodatnu kontrolu kvaliteta?



- Da li ste izdvojili prioritetne radne operacije i zaposlene koji ih pokrivaju tokom krizne situacije?
- Da li je jasno naznačeno ko radi u preduzeću, ko od kuće, a za čijim angažovanjem trenutno nema potrebe?
- Da li svi zaposleni imaju jasna uputstva o načinu funkcionisanja tokom trajanja krizne situacije?
- Da li ste izvršili preraspodelu radnog vremena i smenskog rada i dežurstava?
- Da li ste razmotrili alternative stalnom radnom odnosu (npr. naizmenično uzimanje neplaćenih odmora, kolektivni odmori, raspuštanje radnika na privremenim i povremenim poslovima...)?
- Da li postoji procedura za bezbednost i zdravlje na radu i da li su zaposleni obavešteni o njoj?
- Da li transparentno obaveštavate zaposlene o svim važnim odlukama kriznog upravljanja?
- Da li imate aktivan sistem treninga (e-learning) na daljinu za svoje zaposlene?
- Da li imate plan viškova radne snage za period krize i za period posle krize?
- Da li pratite radnu angažovanost, motivaciju i lojalnost zaposlenih tokom krize?
- Da li ste procenili rizik odlaska nekih ključnih zaposlenih tokom ili nakon krize?
- Da li imate plan rezervnih timova ako se jedan član tima razboli a ostali moraju u izolaciju?



- Podsetnik na šta sve treba da obratim pažnju tokom krize
- Prođite pažljivo kroz integralni upitnik
- Obračunajte skor po 8 tema i ukupni skor
- Izdvojite gepove
- Donesite odgovarajuće odluke

