



# KRIZNO UPRAVLJANJE

Upitnik za samoevaluaciju

2020

Peterhof

Ovaj upitnik je sastavio Peterhof Consulting tim, u veoma teškom trenutku za zdravlje naših ljudi i (ekonomsko) zdravlje naših preduzeća. Svesni smo da ste u stanju šoka i da razmišljate kako da preživite u kratkom roku i sačuvate svoj biznis koliko toliko zdravim za „dan posle krize“. Takođe smo svesni da sebi postavljate mnogo pitanja i da niste sigurni kako da razrešite veliki broj dilema u različitim segmentima poslovanja. To je razlog što smo odlučili da, koristeći svoje znanje i terensko iskustvo, kreiramo sistematičnu listu pitanja koja imaju za cilj da Vam pomognu da identifikujete jazove u aktuelnim praksama kriznog upravljanja i usmerite pažnju na one oblasti koje ste sticajem okolnosti zapostavili. Sva pitanja smo podelili po ključnim segmentima poslovanja. To su: 1. finansije, 2. liderstvo i organizacija, 3. HR, 4. marketing i prodaja, 5. komunikacija, 6. nabavka i logistika, 7. proizvodnja, 8. pravo.

Testirajte na svom preduzeću primenu postojećih praksi kriznog upravljanja na bazi postavljenih pitanja. Kod prakse kriznog upravljanja koja je prisutna i kojom smo zadovoljni stavljamo znak ✓ a kod prakse koja ne postoji ili kojom nismo zadovoljni znak ✗ i dajte za svaku od osam oblasti kriznog poslovanja sumarnu ocenu od 1 do 5. Budite iskreni prema sebi i dajte realnu ocenu. Možete izvesti i sumarnu ocenu za Vašu ukupnu praksu kriznog upravljanja, tako što ćete izračunati prosečnu ocenu osam datih ocena, pri čemu visok ponder treba da date oblastima 1, 2 i 3 (ponder 2), srednji ponder za oblasti 4, 5 i 6 (ponder 1,5) i nizak ponder za oblasti 7 i 8 (ponder 1). Evo hipotetičkog računskog primera.

Oblasti	Finansije	Liderstvo	HR	Prodaja	Komunikacija	Nabavka	Proizvodnja	Pravo
Ocena	4	5	3	2	5	4	3	2
Ponder	2	2	2	1,5	1,5	1,5	1	1
Proizvod ocene i pondera	8	10	6	3	7,5	6	3	2
% od max	80%	100%	60%	40%	100%	80%	60%	40%
Zbir proizvoda	45,5							
Total % od max	45,5/62,5=72,8%							

Prema tome, da biste dobili ukupan % skor Vaše prakse kriznog upravljanja treba da podelite zbir proizvoda ocena i pondera brojem 62,5 (maksimalni skor kada bi sve ocene bile 5 za svih osam oblasti). Svakako brzo možete % oceniti svaku od osam oblasti poslovanja.

Na bazi realne retrospektive Vaših odgovora identifikujte jazove ili propuste u Vašim internim poslovnim praksama. Definišite odluke ili aktivnosti koje morate da preduzmete kako biste podigli kapacitet održanja kontinuiteta poslovanja.

Želimo Vam da hrabrošću i znanjem uspešno zaštitite svoj biznis sada i omogućite mu rast u periodu koji sledi posle krize!

Peterhof Consulting tim Vam stoji na raspolaganju za sva pitanja koja budete imali sada i u budućnosti.

- Da li imate integralan krizni finansijski plan preduzeća?
- Da li ste uradili detaljan finansijski stres test i definisali crvene linije finansijske održivosti?
- Da li ste napravili analizu različitih finansijskih scenarija u poslovanju, imajući u vidu različite nivoe aktivnosti pod uticajem krize?
- Da li smo računali naš Z skor koji meri rizik bankrotstva?
- Da li ste napravili finansijski registar rizika (lista ključnih rizika koji mogu uticati na finansijske performanse preduzeća, rang rizika, načini tretiranja svakog rizika)?
- Imamo jasne reaktivne strategije tretiranja finansijskih rizika (zaštita likvidnosti, brza naplata, odlaganje plaćanja neurgentnih obaveza, optimizacija troškova, zaštita imovine, outsourcing)?
- Imamo jasne preventivne strategije upravljanja finansijskim rizicima zbog zaštite vitalnosti biznisa za dan posle (budžetiranje, izveštavanje, merenje performansi, sistem ranog upozoravanja, dozirani finansijski leveridž, rezerve likvidnosti, finansijska fleksibilnost, komunikacija sa bankama, dobavljačima i zaposlenima)?
- Da li ste definisali minimalnu rezervu likvidnosti koju uvek treba da imate na računima?
- Da li ste obračunali minimalne mesečne troškove u naredna tri meseca?
- Da li ste napravili plan novčanih tokova na:
  - Dnevnom nivou
  - Nedeljnom nivou
  - Mesečnom nivou
- Da li svako jutro pratite realizaciju planiranih priliva i odliva i pažljivo donosite odluke o dnevnim plaćanjima?
- Da li ste napravili plan za optimizaciju obrtnog kapitala:
- Smanjen je nivo 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 uradili sve što je moguće kako biste formirali i maksimalno povećali rezerve likvidnosti i napravili procenu koliko aktuelne rezerve likvidnosti mogu trajati imajući u vidu pad poslovne aktivnosti i nivo neophodnih troškova potrebnih za funkcionisanje preduzeća u vanrednim okolnostima?
- Da li pratite parametre iz periodičnih bruto bilansa?
- Da li ste analizirali svoje racio pokazatelje i utvrdili svoju poziciju:
  - Likvidnosti
  - Solventnosti
  - Profitabilnosti
  - Aktivnosti
- Da li ste analizirali postojeće i potpisane ugovore o kreditima i identifikovali postojanje ugovornih klauzula koji bi ograničili mogućnost daljeg zaduženja odnosno povlačenja dodatnih sredstava po tim ugovorima?
- Da li ste utvrdili kreditnu sposobnost u slučaju potrebe za dodatnim kreditima za likvidnost (posebno u slučaju drastičnog pada aktivnosti i niskog nivoa rezervi likvidnosti)?
- Da li pratite predloge mera za pospešivanje privredne aktivnosti u kontekstu pomoći države privrednim društvima putem ubrizgavanja nove likvidnosti u privredni sistem i da li potencijalne mere države kalkulišete u sopstvene scenarije upravljanja prilivima i odlivima?
- Da li ste uradili analizu potreba za novim sredstvima imajući u vidu ostvareni i očekivani pad obima aktivnosti (prodaje i naplate) – koji su prioriteti upotrebe novih sredstava?

- Da li ste izračunali efekte oslobađanja dodatnog obrtnog kapitala zbog moratorijuma koji je uvela NBS na kredite?
- Da li ste stupili u kontakt sa svojim bankarom i pokušali da ispregovarate nižu kamatnu stopu i smanjenje troškova platnog prometa?
- Da li ste otvorili pregovore sa provajderima drugih usluga (npr. dobavljači materijala) i pokušali da ispregovarate povoljnije uslove?
- Da li imate u korišćenju platne bankarske garancije kojim banke garantuju da će izmiriti obaveze prema dobavljačima ukoliko Vaša kompanija to nije u stanju da obavi (ukoliko se to desi, garancije postaju dospeli krediti i opteretice bilans, ali i kreirati udar na cash flow odmah nakon isteka moratorijuma)?
- Da li ste stupili u kontakt sa dobavljačima u čiju je korist izdata plativa bankarska garancija i pokušali da odložite valutu plaćanja (ukoliko niste u mogućnosti da platite u valuti)?
- Da li ste analizirali portfolio aktuelnih investicionih projekata:
  - Utvrdili od kojih projekata možete u potpunosti da odustanete
  - Utvrdili koje projekte možete da razmažete investiciono
  - Utvrdili koje projekte možete da odložite dok se ne steknu uslovi za njihovu realizaciju
  - Utvrdili koji projekti su prioritetni i zahtevaju neodložan nastavak aktivnosti
- Da li ste uradili detaljnu analizu svih kategorija troškova i utvrdili koji troškovi nisu neophodni za normalno funkcionisanje preduzeća u vanrednim okolnostima, a koji su *must* troškovi?
- Da li ste napravili plan redukcije svih troškova, čije smanjenje ne ugrožava kontinuitet poslovanja?
- Da li ste uzeli u obzir da neka marginalna smanjenja troškova po logici cost-benefit daju manju uštedu nego što je šteta po kredibilitet preduzeća?
- Da li ste analizirali sve mogućnosti koje imate da smanjite poresko opterećenje preduzeća i pratite li promene regulative i predloge mera nadležnih organa u toku vanrednog stanja?
- Da li ste napravili interni pravilnik o transfernim cenama da biste smanjili poresko opterećenje?
- Da li ste napravili analizu finansijskih efekata novog plana prodaje tokom i posle krize?
- Da li ste uspostavili precizan sistem stalnog izveštavanja o ključnim finansijskim pokazateljima da biste na vreme donosili ključne odluke?
- Da li ste napravili plan prinudnih odmora za zaposlene bez naknade i da li ste sagledali sve finansijske implikacije različitih HR scenarija?
- Da li redovno pratite promene regulative i preporuke iz domena radnog prava, kako biste obezbedili smanjenje troškova uz istovremeno zadržavanje zaposlenih?
- U dogovoru sa zakupodavcem da li ste revidirali svoje obaveze po osnovu zakupa i održavanja prostora koji je pod direktnim negativnim uticajem vanrednih okolnosti?
- Da li ste napravili listu non-core imovine koju možete da prodate da biste očuvali likvidnost/solventnost, ako bude neophodno?
- Da li imam postavljen sistem komunikacije sa kreditorima i dobavljačima?
- Da li imam preciznu kalkulaciju efekta moratorijuma u smislu preliivanja novčanih tokova i spremnosti da nakon 90 dana nastavim da servisiram obaveze ka kreditorima?
- Da li sam korigovao pretpostavke i obračune iz godišnjeg biznis plana i definisao nove finansijske targete po mesecima?
- Da li imam jasan integralan finansijski plan za "dan posle" krize?

SUMARNA OCENA (1-5) .....

Identifikovani jazovi	
Lista	Opis

Potrebne odluke	
Lista	Opis odluke

## Oblast 2: Krizno liderstvo i organizacija

- Da li smatrate da imate postavljen sistem kriznog liderstva gde se tačno zna ko šta radi, sa kojim resursima, u kom vremenskom okviru?
- Da li imate osećaj da, koliko okolnosti dozvoljavaju, držite pod kontrolom ključne aktivnosti u lancu vrednosti (nabavka, proizvodnja, prodaja, marketing, finansije, kadrove)?
- Da li krizni lider ima iskustva u vođenju preduzeća u kriznim situacijama?
- Da li imate utisak da krizni lider šalje poruke da zna šta radi ka zaposlenima ali i drugim stejkholderima?
- 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 (zaposleni informisani o prioritetima)?
- Da li ste kreirali plan reagovanja upravljačkih/liderskih funkcija u slučaju kriznih situacija sa sledećim elementima:
  - koje radne pozicije se smatraju ključnim funkcijama za upravljanje u kriznim situacijama;
  - koji nivo operacija u svakoj od poslovnih funkcija kompanije se smatra minimalnim nivoom održavanja procesa rada;
  - kako će biti raspoređeni radni zadaci po službama i odeljenjima;
  - kako će se sprovesti praćenje, kontrola i izveštavanje o realizaciji procesa u vreme dok traje krizno stanje;
  - koji poslovi će se obustaviti,
- Da li će se vršiti timsko segmentiranje i rotacije radne snage kako bi se obezbedio što veći stepen izdržljivosti sistema i bezbednosti i zdravlja zaposlenih?
- Da li ste kreirali RACI matrice nadležnosti i odgovornosti za rukovodjenje i donošenje odluka za ključne upravljačke-liderske funkcije u slučaju kriznih situacija?
- Da li imate timove koji su specifično zaduženi za adekvatno odgovaranje na krizu i da li su jasno definisane uloge članova tima?
- Da li su ovi timovi adaptabilni i uzimaju u obzir nove informacije kako se one pojavljuju na dnevnom nivou?
- 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 dajete ljudima mogućnosti da sami donose odluke po principu delegiranja ili svaka odluka mora u ovoj fazi da bude autokratski odobrena od strane top menadžmenta?
- Da li menjate svoj stav i planirane postupke sa novim razvojem događaja ili se držite fiksnog plana delovanja?
- Da li imate uspostavljen integralni sistem za upravljanje rizicima (ERM)?
- Da li imate registar rizika (lista rizika, ocena rizika, preventivne i reaktivne strategije za tretiranje rizika) za najvažnije kategorije rizika (operativne, kreditne, tržišne, bezbednosne, likvidnosne)?
- Da li je predviđeno ko prati koji rizik i da li je predviđen budžet za tretiranje bitnih rizika?
- Da li ste predvideli BCM kontingentni model (model za obezbeđenje kontinuiteta poslovanja) upravljanja i rukovodjenja procesima u slučaju krize, a posebno ako se ispolje operativni rizici (npr. prestanak rada centralnog servera, prekid napajanja električnom energijom, havarije i druge eskalacije) koji onemogućavaju realizaciju upravljačkih funkcija uobičajenim sredstvima i kanalima?
- Da li ste predvideli kontigentne finansijske rezerve za slučaj eskalacija kriznih situacija, da li su te rezerve lako dostupne kada dodje do eskalacije, da li je predviđena konkretna nadležnost upravljačkih funkcija koje su ovlašćene za aktiviranje tih rezervi, za koje namene je dozvoljeno korišćenje tih sredstava, kako će

se sprovesti kontrola korišćenja rezerve i izveštavanje, kao i dopuna utrošene finansijske rezerve do nivoa predviđenog kontingentnim planom?

- Da li ste predvideli način za obezbeđenje kritičnih inputa i sirovina za održavanje minimalnog procesa rada u slučaju kriznih situacija, o kojim inputima se radi, koje količine su definisane kao kontingentne, gde se ti inputi nalaze, ko je ovlašćen za njihovo aktiviranje, kako će se sprovesti kontrola njihovog korišćenja i izveštavanje, kao i dopuna utrošenih inputa do nivoa predviđenog kontingentnim planom?
- Da li sprovedite ili pratite relevantne analize koje su od značaja za poslovanje vaše kompanije (kao što su medijski članci, stručne granske studije, analize tržišta, analize trendova u vašoj privrednoj grani, fluktuacije kadrova od značaja za vašu delatnost, izvori snabdevanja ključnim inputima od značaja za vašu delatnost, nivoi betanskih cena i druge analize) putem kojih možete da predvidite ključne trendove bitne za vaš biznis?
- 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) kako biste sačuvali vitalnost preduzeća i osnovne infrastrukture za "dan posle" krize?
- Da li vodite računa o očuvanju kredibiliteta i imidža kompanije kroz u ovom trenutku izvodljivi fer odnos prema bitnim stakeholderima (dobavljači, kupci, partneri, banke, zaposleni) ili je potpuni fokus na zaštiti sebe samih odnosno sopstvene likvidnosti?
- Da li likvidnost stavljate ispred profitabilnosti u ovom trenutku?
- Da li uočavate prostor da organizaciono i kadrovski protresete svoje preduzeće, jer vidite "masnoće" koje ranije niste videli ili niste imali vremena da se njima bavite?
- Da li pravite razliku između mera koje daju efekte u kratkom roku i mera koje se tiču zadržavanja kondicije preduzeća u periodu koji sledi nakon završetka prvog šoka ili je vaš potpuni fokus na trenutnom preživljavanju?

SUMARNA OCENA (1-5) .....

Identifikovani jazovi	
Lista	Opis

Potrebne odluke	
Lista	Opis odluke



- Da li postoji detaljan HR plan za ovu kriznu situaciju kojim se obezbeđuje kontinuitet ključnih radnih operacija?
- Da li ste izdvojili prioritete 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 je u HR sektoru delegirana osoba (tim) koja je aktivna u slučaju eskalacije krizne situacije i da li su poznati zadaci i nadležnosti tog tima/čoveka?
- Da li svi zaposleni imaju jasna uputstva o načinu funkcionisanja tokom trajanja krizne situacije?
- Da li ste izvršili preraspodelu radnih mesta i opisa radnih mesta u skladu sa situacijom?
- Da li ste definisali prioritete "projekte" i preraspodelili zaposlene prema prioritetskim delatnostima?
- 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 postoje ažurni elektronski podaci ili dosjei svih zaposlenih, kao i podataka koje je o zaposlenima firma dužna da vodi u smislu regulatornih obaveza (evidencije poreza i doprinosa, statistika i drugih podataka koji se vode po propisima)?
- Da li je back-up lokacija elektronske arhive dostupna poslovođstvu i HR službi?
- Da li postoji kontakt lista svih zaposlenih (adrese, telefoni, emailovi, član porodice za slučaj neophodnosti komunikacije) i delegiran zaposleni u okviru HR službe koji vodi računa o ažuriranju tih podataka i njihovom postavljanju na lokaciju koja je dostupna HR službi i poslovođstvu?
- Da li ste predvideli mere, sredstva, kanale i sadržaj komunikacije strategije upravljanja krizom prema zaposlenima?
- Na koji način će se realizovati operativni sastanci, na kojim lokacijama, u kojoj frekvenciji, kome će se prosleđivati izveštaji i operativne odluke i kojim kanalima?
- Da li razmišljate o svom rejtingu željenog poslodavca u pogledu sposobnosti privlačenja novih zaposlenih posle perioda krize i da li prilikom donošenja sadašnjih HR odluka vodite računa o tom imidžu?
- Da li transparentno obavestavate zaposlene o svim važnim odlukama kriznog upravljanja?
- Da li optimalnom frekvencijom šaljete poruke top menadžmenta zaposlenima ili ćutanjem dozvoljavate kreiranje šumova i dezinformacija?
- Da li imate aktivan sistem treninga (e-learning) na daljinu za svoje zaposlene?
- Da li pravite planove selekcije i regrutacije zaposlenih posle krize?
- 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 aktivni na online forumima i panelima na kojima razmenjujete iskustva i dobre prakse sa kolegama iz HR struke?
- Da li na adekvatan način imate tačan uvid u aktivnosti zaposlenih i njihove dnevne agende?
- Da li ste organizovali radno vreme vaših zaposlenih u skladu sa merama države –samohrani roditelji, hronični bolesnici i sl.?
- Da li je obezbeđen adekvatan sistematičan monitoring performansi zaposlenih koji rade od kuće (npr. preseci stanja kroz dnevne izveštaje)?

- Da li postoji kontingentni način obezbedjenja isplate zarade zaposlenima u slučaju pada ili prekida funkcionisanja sistema banaka, e/mobilnog bankinga, odnosno alternativnih rešenja za izmirivanje doprinosa i drugih obaveza prema državnim institucijama i prema zaposlenima?
- Da li ste analizirali ugovore sa radnicima i identifikovali rizike koji se mogu ispoljiti u slučaju nekih radno-pravnih aktivnosti sa vaše strane?
- Da li ste obračunali fond plata na mesečnom nivou i minimalan prihod koji preduzeće treba da kreira da bi platio bazične troškove, uključujući i plate?
- Da li ste procenili rizik odlaska nekih ključnih zaposlenih tokom ili nakon krize?
- Da li imate plan nasleđivanja ključnih pozicija?
- Da li ste razmotrili neke druge benefite koje bi mogli da ponudite svojim zaposlenima sada, a da ne utiču na vašu likvidnost?
- Da li pitate Vaše zaposlene kako se osećaju i da li možete da im kao preduzeće pomognete?
- Da li redovno proveravate u kakvom su zdravstvenom stanju Vaši zaposleni i da li postoji rizik širenja virusa među radnicima?
- Da li imate plan rezervnih timova ako se jedan član tima razboli a ostali moraju u izolaciju?
- Da li ste napravili podsticaje za svoje zaposlene da predlože inicijative za uštede?
- Da li je definisana uniformna platforma preko koje će se komunicirati i obavljati posao od kuće (MS team, Zoom, Skype i slično)?
- Ako postoji platforma za komunikaciju, da li su svima poslate jasne instrukcije za njeno instaliranje i korišćenje?
- Da li ste mapirali sve poslove i identifikovali one koji mogu da se rade od kuće?
- Da li svi vaši zaposleni imaju tehničke mogućnosti za rad od kuće?
- Kako ste organizovali rad zaposlenih koji u startu nemaju tehničke mogućnosti za rad od kuće ili posao zahteva fizičko prisustvo?
- Da li je obezbeđen dolazak na posao ljudi koji ne mogu da rade od kuće?
- Da li su jasno definisane sve radne procedure za radnike koji ne mogu da rade od kuće i za radnike koji moraju da rade od kuće?
- Da li ste u slučaju planiranih otpuštanja jasno definisali kriterijume po kojima će se vršiti otpuštanje radnika?
- Imate li precizan plan treninga na temu kriznog menadžmenta?
- Da li imate plan motivacije zaposlenih, neutralisanja apsentizma i prezentizma, podizanja morala i spremnosti zaposlenih da izdrže kriznu situaciju?
- Da li imate krizni talent menadžment plan koji posebno vodi računa o zaposlenima koje smatramo budućnošću preduzeća?

SUMARNA OCENA (1-5) .....

Identifikovani jazovi	
Lista	Opis

Potrebne odluke	
Lista	Opis odluke

- Da li uopšte ima prostora za bilo kakvu prodaju u trenutnim uslovima i u kojim segmentima portfolia (zavisí od grane/sektora u kojem poslujemo)?
- Da li imate krizni plan prodaje sa kojim ste upoznali prodajni tim sa korigovanim kratkoročnim targetima i aktivnim aktuelnim prodajnim timom?
- 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 prilagodili asortiman proizvoda/usluga, stavljajući veći fokus na one proizvode/usluge čiji je promet:
  - u najmanjoj meri ugrožen kriznom situacijom
  - dobio potencijal za rast usled kriznog stanja
- Da li ste u mogućnosti da dugoročnije i dublje korigujete strukturu biznisa i asortimana proizvoda sa ciljem prilagođavanja novoj normalnosti?
- Da li razmišljate ili radite na uvođenju novih asortimana koji će odgovarati izmenjenim navikama potrošnje tokom i posle krize?
- Da li ste izmenili neke karakteristike, npr. pakovanje na proizvodu, u skladu sa okolnostima?
- Da li ste razmotrili redukovanje cena Vaših proizvoda/usluga, kako biste ih približili smanjenim kupovnim mogućnostima Vaših kupaca u vanrednoj situaciji?
- Da li nešto od proizvoda/usluga možete da ponudite pro bono? Da li ste razmotrili pomoć ugroženima od koronavirusa, kao vid društvene odgovornosti?
- Da li redovno pratite promene u načinu rada Vaših distributera/vendor i da li su iskazali spremnost da podele rizik pada prodaje i naplate sa Vama?
- Da li ste kontaktirali nove distributere, koji Vam mogu omogućiti lakši promet robe/proizvoda na tržištu?
- Da li ste rangirali kupce prema Pareto optimum?
- Održavate li svakodnevni kontakt sa 20% najvećih kupaca koji nose preko 80% prometa?
- Da li znate ko je od kupaca prestao da radi, skratio radno vreme?
- Da li ste ažurirali komercijalnu politiku u smislu kategorizacije kupaca i vrste i visine davanja kupcima?
- Da li ste ažurirali kreditnu politiku u delu kredit rejtinga, nominalne izloženosti, kredit limita, načina naplate, instrumenata obezbeđenja?
- Da li ste sagledali pažljivo trenutna potraživanja od kupaca (visina, struktura, valuta vs. van valute) i definisali strategiju naplate otvorenih potraživanja kao i visinu maksimalne ukupne izloženosti?
- Da li ste sa pojedinačnim kupcima (barem najvažnijim) napravili individualne planove naplate otvorenih stavki potraživanja sa jasnim definisanjem dinamike izmirenja?
- Da li ste sa pojedinačnim dobavljačima (barem najvažnijim) napravili individualne planove plaćanja otvorenih obaveza sa jasnim definisanjem dinamike izmirenja?
- Da li imate formiran plan komuniciranja sa kupcima/korisnicima u kriznim situacijama?
- Da li imate dovoljno frekventnu komunikaciju sa kupcima putem telefona, mejla ili online platformi za videokonferencije (Zoom, Skype, MS team)?
- Da li kontinuirano komunicirate sa Vašim korisnicima, kako biste blagovremeno identifikovali promene u njihovom poslovanju, pre svega u delu njihovog finansijskog zdravlja i mogućnosti da dalje radite sa njima?
- Da li vršite intenzivniju analizu Vaših kupaca (ukoliko su pravna lica) kako biste utvrdili da li će biti u mogućnosti da izmire obaveze prema Vama tokom/nakon završetka vanredne situacije?

- Da li u svojim promotivnim materijalima koristite pozitivne poruke, u kojima pokazujete saosećanje sa Vašim korisnicima u vanrednim okolnostima?
- Da li promotivnim materijalima prikazujete Vašim kupcima/korisnicima na koji način im Vaš proizvod u vanrednoj situaciji može biti od koristi?
- Da li imate sistematičan način praćenja promena potreba i ponašanja vaših klijenata u okolnostima krize?
- Da li ste razmotrili na koji način vanredne okolnosti utiču na promenu zahteva Vaših kupaca/korisnika? Da li ste razmotrili neke novonastale potrebe u vanrednim okolnostima koje bi mogli da zadovolje Vaši proizvodi/usluge?
- Da li pratite reakcije glavnih konkurenata na novonastale okolnosti, kako biste se blagovremeno prilagodili?
- Da li ste razmotrili promene i doneli odluke u ostalim karikama lanca vrednosti (pre svega u delu nabavke, proizvodnje i marketinga), u skladu sa očekivanjima prodaje u narednom periodu?
- Da li ste razmotrili produžavanje perioda odloženog plaćanja Vašim strateškim kupcima ako imate rezervu likvidnosti da ih dodatno kreditirate?
- Da li favorizujete likvidnost na račun profitabilnosti, favorizujući plaćanje većeg kasa skonta?
- Da li ste izmenili marketinšku strategiju, odnosno da li imate dinamičnu marketinšku strategiju za kriznu situaciju koja izbegava agresivne komercijalne poruke i gaji indirektni sofisticirani marketing pristup prilagođen trenutku?
- Da li pratite promene regulative u stranim zemljama iz kojih dolaze Vaši kupci, kao i stanje na državnim granicama prilikom izvoza proizvoda?
- Da li ste se prilagodili novim logističkim i carinskim okolnostima?
- Da li ste inkorporirali strožije higijenske procedure u proces prodaje i fizičke manipulacije proizvodima ka kupcima?
- Da li ste kreirali prodajni stres test? Da li ste izračunali minimalne prodajne targete za naredna tri meseca?
- Da li ste ažurirali prodajni plan unutar godišnjeg biznis plana i definisali nove mesečne prodajne targete za preostalih 8 meseci ove godine?
- Da li ste sagledali uštede u marketinško-prodajnim aktivnostima u periodu krize?
- Da li ste definisali core prodajni tim koji mora ostati aktivan tokom perioda krize?
- Da li i kako čuvate prodajnu silu za "dan posle"?
- Da li imate spreman marketinški plan za "dan sutra" kada akutna kriza prođe?
- Da li imamo alternativne prodajne planove za "dan sutra" kada akutna kriza prođe?

SUMARNA OCENA (1-5) .....

Identifikovani jazovi	
Lista	Opis

Potrebne odluke	
Lista	Opis odluke

## Oblast 5: Krizna komunikacija

- 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:
  - Kućni telefon
  - Mobilni telefon
  - Poslovni telefon
  - Poslovni e-mail
  - Lični e-mail
  - Kontakt najbližeg člana porodice
- 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 definisali platformu za održavanje online sastanaka i online komunikaciju i poslali instrukcije za njeno korišćenje svim zaposlenima?
- Da li ste definisali ključne poruke za zaposlene i da li ste ih preneli?
- Da li ste definisali ko predlaže a ko odlučuje o ključnim informacijama i porukama tokom krize?
- Da li ste odredili preko kog medija se prenose ključne poruke zaposlenima?
- Da li ste odredili dinamiku informisanja zaposlenih i ključnih stejkholdera o ključnim porukama?
- Da li ste obezbedili zaposlenima onlajn pristup mejlovima i serveru gde mogu da razmenjuju informacije?
- Da li ste omogućili pristup bazama podataka:
  - svim zaposlenima za podatke koji su im neophodni za rad, sa ciljem obezbeđenja neometanog rada od kuće
  - ključnim menadžerima o najvažnijim informacijama o preduzeću (lista kontakata, lozinki za logovanje, ključni ugovori, bitna dokumenta za poslovanje i drugo) da bi se obezbedio kontinuitet poslovanja?
- Da li ste napravili back-up svih bitnih podataka?
- 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 (narednom mesecu, 6 meseci, narednoj godini)
- Da li imate priručnik za krizne situacije ili neki interni dokument koji opisuje internu proceduru komunikacije tokom krize?
- Da li ste obezbedili mogućnost komunikacije sa ključnim stejkholderima preko različitih platformi?
- Da li imate razrađene planove komunikacije sa eksternim stejkholderima (kupcima, dobavljačima, kreditorima, poslovnim partnerima)?
- Da li ste obezbedili kontakt telefon, veb stranicu, profil na društvenim mrežama i e-mail za vanredne situacije na koje se mogu javiti stejkholderi, kupci, zainteresovana javnost i dobiti odgovarajuće informacije?
- Da li ste stabilizovali hosting u slučaju da veliki broj korisnika pristupi sajtu u isto vreme?
- Da li ste napravili plan oflajn komunikacije u slučaju da nastane prekid u internet signalu?
- Da li ste saopštili zainteresovanoj javnosti precizne informacije o načinu rada preduzeća tokom krize i na koji način mogu kupiti proizvod ili dobiti uslugu?
- Da li redovno ažurirate informacije na veb stranici i društvenim mrežama?
- Da li kontinuirano pratite društvene mreže i komentare korisnika?
- Da li ste razvili strategiju komunikacije sa medijima:

- Odredili ste osobu koja će održavati komunikaciju sa medijima i zamenika (centralizovano saopštavanje informacija)
- Napravljena je lista potrebnih resursa prilikom saopštavanja poruka (konferencije, paneli, reklame, vizuali i slično)
- Informisali ste zaposlene o tome ko predstavlja firmu prema javnosti u vreme krize
- Omogućili ste medijima da imaju pristup 24 sata ljudima koji predstavljaju preduzeće
- Data su jasna uputstva koje informacije (ključne poruke) i na koji način se saopštavaju
- Napravljena je jasna politika za sve zaposlene kako predstavljaju preduzeće u vreme krize
- Napravljena je lista potencijalno negativnih stavova javnosti i kako ih prevazići
- Određeni su primarni kanali komunikacije ka javnosti
- Da li ste pripremili informacije o nastavku poslovanja nakon završetka krize?
- Da li imate razvijen mehanizam za praćenje i reagovanje na lažne vesti u vezi trenutne situacije/vaše kompanije/proizvoda?
- Imate CSR plan (društvena odgovornost) komunikacije tokom krize?

SUMARNA OCENA (1-5) .....



Identifikovani jazovi	
Lista	Opis

Potrebne odluke	
Lista	Opis odluke

- Sektor planiranja i sektor prodaje su u stalnoj komunikaciji i koordinaciji sa sektorima nabavke i proizvodnje?
- Imamo jasan plan krizne nabavke?
- Vodimo računa o optimalnom lageru inputa i gotovih proizvoda?
- Imamo dovoljno sirovina i ambalaže?
- Da li svakodnevno pregledate strukturu lagera po artiklima?
- Da li svakodnevno kontaktirate sa nabavkom vezano za termine pristizanja sirovina i ambalaže i preusmeravate proizvodnju na ono što mozete odmah odraditi?
- Da li ste podelili asortiman na ključne artikle i sporedne ukoliko se proizvodnja mora smanjiti i ukoliko se prelazi na rad po prioritetima?
- Da li radite dnevno, nedeljno i mesečno planiranje nabavke i proizvodnje?
- Da li razmatrate svake nedelje u kom obimu, broju smena, treba raditi kako bi se zaštitili zaposleni ali i očuvao lager?
- Da li svakodnevno pregledate lager sirovina i ambalaže?
- Da li pregledate nedeljne planove i javljate li Službi planiranja kada i da li je sve dostupno, kako biste mogli pokrenuti proizvodnju?
- 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 ste kontaktirali službu R&D (ako ga imate) oko traženja supstituta za kritične sirovine?
- Da li se svakodnevno čujete sa špedicijom, ino dobavljačima i transporterima oko dolaska ino sirovina ili ambalaže?
- Da li svakodnevno pratite podatke o zatvaranju ili propuštanju kamiona na pojedinim granicama?
- Da li znate odgovor, koji vaši dobavljači će u vašoj zemlji morati da idu u karantin?
- Ako nema dostupnog direktnog saobraćaja, da li ste proverili alternative sa pretovarima?
- Da li znate koliko dugo je moguće poslovanje sa dostupnom količinom sirovina?
- Da li znate koji je uticaj ograničenog kretanja, karantina u pojedinim zemljama, umanjenog broja zaposlenih i smanjenog avionskog saobraćaja na proces nabavke?
- Da li postoji rezervni plan nabavke ukoliko je primarni kanal snabdevanja neostvariv?
- Da li ste razmislili o potencijalnim kratkotrajnim promenama u logistici nabavke ili načinu proizvodnje?
- Da li ste napravili prioritete za plaćanje kupcima 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?
- Da li ste napravili platformu za uvođenje alternativnih sirovina i ambalaže ukoliko se prekinu neki distributivni lanci među državama?
- Pokušavate li da se preusmerite na domaće proizvođače?
- Da li se dovoljno često preispitujete šta su nove pretnje, ograničenja ali i šanse i izazovi u segment nabavke?
- Da li imamo prilagođeni plan skladištenja, utovara, istovara i internog transporta?

SUMARNA OCENA (1-5) .....

Identifikovani jazovi	
Lista	Opis

Potrebne odluke	
Lista	Opis odluke

- Imamo jasan plan krizne proizvodnje?
- Da li ste napravili plan rada u proizvodnji koji obuhvata zdravstvene i higijenske mere preporučene od strane nadležnih organa?
- Da li pratite zdravlje i raspoloživost zaposlenih u proizvodnoj funkciji preduzeća?
- 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 razmotrili preraspodelu zaposlenih na neke druge poslove u proizvodnji ukoliko za njihovim mestom trenutno nema potrebe?
- Da li ste identifikovali osobu ili tim koji za okvire proizvodne funkcije koordinišu i pripremaju odgovore na nastalu i njoj potencijalno prateće situacije?
- Vodimo računa o optimalnom volumenu i strukturi proizvodnje (ako smo proizvodna firma)?
- 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?
- Da li ste obezbedili svim zaposlenima u proizvodnoj funkciji instrukcije i pripremu za reagovanje na pojavu konkretnog problema u proizvodnom procesu?
- Da li ste mapirali pojedinačne tačke u procesima koje u najvećem obimu i sa najvećom verovatnoćom mogu biti pod uticajem vanredne situacije i proizvesti uska grla u proizvodnji (odnosi se i na procese, i na tehnologiju i na zaposlene)?
- Da li ste identifikovali ključne zaposlene/pozicije u proizvodnoj funkciji i kritične inpute, koji su neophodni za održanje proizvodnje tokom vanredne situacije?
- 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 napravili planove, scenarija i mere koje ćete implementirati kako biste oporavili proizvodnu funkciju nakon vanrednog stanja?

SUMARNA OCENA (1-5) .....

Identifikovani jazovi	
Lista	Opis

Potrebne odluke	
Lista	Opis odluke

## Oblast 8: Krizno pravo

- Kreirali smo pravni registar rizika (lista pravnih rizika, njihova ocena, strategije tretiranja pravnih rizika) za vanrednu situaciju?
- 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 donetih mera Narodne banke Srbije i Ministarstva finansija (moratorijum na kredite, spuštanje referentne kamatne stope, određene fiskalne olakšice) I njihovog uticaja na naše poslovanje?
- Pratimo potencijalne dodatne mere države i moguće promene relevantnih pravnih propisa izvedenih iz tih mera?
- Svesni smo svih ograničenja u funkcionisanju javnih službi i sudova?

SUMARNA OCENA (1-5) .....

Identifikovani jazovi	
Lista	Opis

Potrebne odluke	
Lista	Opis odluke

## Sumarna ocena prakse kriznog upravljanja

Oblasti	Finansije	Liderstvo	HR	Prodaja	Komunikacija	Nabavka	Proizvodnja	Pravo
Ocena								
Ponder								
Proizvod ocene i pondera								
% od max								
Zbir proizvoda								
Total % od max	/62,5=							





# Peterhof

CONSULTING & EDU

**Peterhof Consulting d.o.o.**

**Obilićev venac 26, Beograd**

**peterhof.rs**

**office@peterhof.rs**

©2020

Sva prava su zadržana.

Nijedan deo ovog dokumenta ne može biti reprodukovan niti smešten u sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kom obliku, elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez prethodne pisane dozvole autora.

Ovaj dokument kreiran je od strane Peterhof Consulting d.o.o. i predstavlja intelektualnu svojinu autora.

*Znanje na delu.*