



Pre majiteľov
a riadiacich
zamestnancov
firiem

KOMPAS DO KRÍZY

"Sprievodca do počasia,
keď čítať knihy je už neskoro."

DAVID KÁLMÁN

*Veľká vďaka za editovanie, pripomienkovanie výhl'adov a pomoc s prípravou knihy.
Nesmierne si vážim Váš čas a znalosti.*

Ing. Juraj Jurčík, MBA - Člen predstavenstva a Chief Sales Officer v spoločnosti Generali

Ing. Michal Korman - Co -founder/ Executive director Touch4IT - korman@touch4it.com

Peter Abrhan - Obchodný riaditeľ v spoločnosti Trenčianske minerálne vody

*Ing. Svetlana Taragel'ová - Lean expert a krízová manažérka, Former VP od Exponea a Former
CEO of Zl'avaDňa.*

Mgr. Lucia Husenicová - Creative Director, Digital Marketing Club

KAPITOLY

1. Aké nástroje použiť na analýzu?
2. Rozhodujúce dáta a informácie na jednom mieste
3. Akcieschopnosť a priority
4. Predikcie a príprava na scenáre
5. Krízová komunikácia?
6. Rýchle rozhodovanie a nový pohľad
7. Desatoro krízového manažmentu
8. Bonus - Výhľady na ekonomiku 2020/2021

PREČO SA TÁTO KNIHA BUDE HODIŤ?

(lebo dáždnik sa v daždi tiež hodí)

V súčasnosti sme sa ocitli v situácii, ktorá je nepoznaná a neuchopiteľná. (Pandémia vírusu Covid - 19 a ekonomika smerujúca do krízy 03/2020)

Trh zažíva neistotu a o 180 stupňov sa zmenili pracovné podmienky každého z nás.

Majitelia firiem, vedúci zamestnanci a živnostníci stoja pred výzvami, ktoré môžu úplne zmeniť ich firmu a fungovanie.

Mnoho malých a stredných podnikov stojí v tejto chvíli pred rozhodnutiami, ktoré sa vymykajú štandardným podmienkam trhu a nikdy sme sa ešte so súčasnými podmienkami nestretli.

Ekonomický dopad šírenia vírusu vytvára neistotu a dopad má na všetky segmenty naprieč trhmami.

Akým spôsobom sa pripraviť na zmeny?

Všetky modely v knihe sú veľmi zrozumiteľné a rýchlo použiteľné. Komplikované modely riadenia dnes dostávajú na frak od trhu, pretože sú často ťažkopádne a trvá veľmi dlho sa dopracovať k výsledkom. Komplikované modely sa skôr hodia do dobrého počasia (ekonomická metafora). Práve do búrky sú vhodné modely, ktoré som rozpísal a často s nimi pracoval u klientov v minulosti či v oveľa vyššej frekvencii práve v súčasnej situácii.

V dnešnej turbulentnej dobe je dôležité reagovať rýchlo a nestrácať čas dokonalosťou.

“Dokonalosť neexistuje.”

V rámci plánovania a riadenia je dokonalosť paralyzujúca, ťažkopádna a berie nám akcieschopnosť.

Práve akcieschopnosť je dôležitá v krízových obdobiach.

Zamestnanci sú najdôležitejším kolieskom firmy a pre jej ďalšie fungovanie sú nenahraditeľní. V prípade, že budú dni alebo týždne čakať na informácie o krokoch a rozhodnutiach vedenia, zostanú paralyzovaní a je možné, že neistota im zoberie energiu na produktivitu a zablokuje kreativitu.

Dnes sa stáva napríklad Ganttov diagram a jeho detailné dopĺňanie stratou času. Pretože každý predpoklad sa môže na sto honov líšiť od budúcej reality.

Víťazom v krízach je vždy ten, ktorý sa dokáže rýchlo a kvalifikovane rozhodnúť.

A prečo hovorím o jednoduchosti, práve keď sa jedná o tak “zložitú a komplexnú” vec ako je Krízové riadenie?

Čítal som príhodu od profesora Matematiky Barryho Mazura, ktorý sám priznal, že mnohé rozhodovacie taktiky sú dobré iba do dobrého počasia a učebníc.

Spomínaný profesor sa pred rokmi snažil rozhodnúť, či má vziať lukratívnu ponuku z Harvardu a odísť zo súčasného pôsobiska na Stanforde.

Neustále svojím rozhodovaním a dilemou doslova otravoval svojich známych a priateľov.

Jeden z nich to už nevydržal a povedal mu: “ Ved’ predsa ty si jeden z popredných expertov v oblasti teórie rozhodovania. Možno by bolo dobré, ak by si využil niektorý z modelov, ktoré vyučuješ.”

Bez premýšľania uznávaný profesor matematiky a expert na teórie rozhodovania odpovedal: “Ale prosím ťa, ved’ tu ide o skutočne vážnu vec.”

Je nesmiernou prioritou mať viac scenárov, sledovať vývoj a byť extrémne flexibilný.

Extrémna flexibilita však spočíva v jednoduchosti a schopnosti konať.

Na to aby sme mohli konať, musíme veci vedieť pomenovať jednoducho a jasne.

Najlepšie a jednoducho to pomenoval bývalý CEO General Electric Jack Welch:

“Ludia si myslia, že keď budú veci hovoriť jednoducho, tak sa všetci na nich budú pozeráť ako na hlupáčikov. V skutočnosti je to práve naopak. “

Práve preto som sa rozhodol firmám doručiť návod, ako sa rýchlo vysporiadať so situáciou a čo najviac zmierniť jej dopady.

Tak ako lekár, ktorý si pohotovo vypýta skalpel či pinzetu, pretože presne vie, že v tejto chvíli vďaka týmto nástrojom zachráni pacienta je aj úlohou majiteľa firmy siahnuť po správnom nástroji v správnu dobu.

Nástroje, ktoré sú v knihe obsiahnuté je možné používať v rôznych situáciách, práve preto som k nim doplnil praktické návody a správne otázky. Nepoužime všetky naraz. Použime tie, ktoré v tejto chvíli budú mať najväčší efekt a ostatné si nechajme v zálohe pre správne situácie.

Zhrnul som ich pre Vás tak, aby boli na jednom mieste.

Veľa šťastia.

NÁVOD NA POUŽITIE

Táto kniha nie je beletria, je však plná praktických rád, ktoré dokážu pomôcť v mimoriadnych situáciách.

Neslúži na čítanie pred spaním ani na odreagovanie. Je to kniha v ktorej nájdete všetky nástroje potrebné využiť v časoch krízy alebo recesie. Obsahuje detailné návody na reakcie a činnosti.

V knihe sa nachádzajú pracovné listy, ktoré Vám dávajú možnosť si po celú dobu zaznamenávať dôležité informácie a návrhy na implementáciu.

Toto nie je kniha do police. Píšte, kreslite a zvýrazňujte.

Robte si poznámky (ku kapitolám sú priložené aj vzory jednotlivých analýz a pracovné listy), označujte si dôležité informácie a používajte ju ako návod.

Pokojne sa k nej vracajte znovu a znovu a hľadajte informácie, ktoré pomôžu Vám vo Vašej situácii. Každú informáciu aplikujte na svoju situáciu a vyberte tie najvhodnejšie nástroje, ktoré sú v súčasnosti vhodné pre Vás tak ako to chirurg robí počas operácie.

Mnoho z nástrojov už poznáte, no teraz je irelevantné čo vieme, ale ako to dokážeme využiť vo svoj prospech.

“Najhoršie čo môžeme spraviť je vedieť čo máme robiť a nezačať.”

KAPITOLA 1

Aké nástroje použiť na analýzu?

STEP ANALÝZA

Nástroj, ktorý nám pomôže plánovať kroky v oblastiach s priamym dopadom na firmu a podnikanie.

Jedná sa o tieto oblasti:

- **SOCIÁLNE**
- **TECHNOLOGICKÉ**
- **EKONOMICKÉ**
- **POLITICKÉ**

Celý zmysel analýzy tkvie v predikovaní dôležitých bodov, ktoré ovplyvnia naše podnikanie a my si môžeme pripraviť kroky, ktoré nám pomôžu sa na tieto situácie pripraviť:

- Pomáha nám nájsť TOP Prioritné faktory, ktoré ovplyvnia naše fungovanie v najbližšom období
- Aký dopad budú mať tieto faktory na jednotlivé oddelenia, formu podnikania?
- Ktoré z nich sú **TOP Prioritné faktory (TPF - Top Priority Factor)** v:
 - **Krátkodobom**
 - **Strednodobom**
 - **Dlhodobom horizonte**
- + **Pripraviť scenáre a jednotlivé riešenia.**

V rámci **STEP analýzy** práve dnes môžeme predpokladať vývoj v jednotlivých oblastiach (finančné trhy, vývoj trhov v zahraničí, vývoj epidémie a kroky vlád v najviac zasiahnutých krajinách...)

Dôležité je sa nehrať na prorokov a príliš sa zavesiť na predpoklady a predikcie.

Zamerajme sa na maximálne množstvo faktov, ktoré môžeme v jednotlivých oblastiach získať.

Analyzujeme ich a vychádzajme z údajov, ktoré máme k dispozícii.

Dôležitou úlohou podnikateľa je aj schopnosť správne predpokladať a na základe toho sa rozhodovať. Nerobme to však pocitovo, pretože sa to môže vypomstiť. Najlepší experti v oblasti prognóz tiež najskôr zbierajú správne fakty a potom sa rozhodujú.

Čo najviac analyzujeme a následne sa pozrieme na ďalšie nástroje, ktoré slúžia na implementáciu do praxe, monitoring a správne rozhodovanie.

Jednotlivé oblasti analýzy nám pomôžu sa rýchlejšie orientovať a vytvoriť si filter, vďaka ktorému budeme flexibilnejší a rýchlosť našej akcie/reakcie sa zvýši.

Nebudeme sa dlhé hodiny preberať stovkami informácií, ktoré nám môžu byť na nič. Hlavne z dôvodu, že sa zameriame na dáta s vysokou prioritou.

Zvykne sa hovoriť, že ak chceme zmiast nepriateľa, tak ho máme zahrnúť obrovským množstvom informácií. Práve preto musíme vedieť definovať tie dôležité. Ináč budeme sami sebe nepriateľom.

Toto je poslanie tejto knižky. Pomôcť sa rozhodnúť rýchlo a kvalifikovane.

Každú jednu z oblastí budem definovať čo najviac do hĺbky, aby som ukázal viac rovín, v ktorých budeme vyhodnocovať.

SOCIÁLNE

Demografický vývoj našej cieľovej (skupiny, krajiny, oblasti...). Zamerajme sa na ukazovatele, ktoré budú mať reálny dopad na naše podnikanie. Odpovedajme na otázky, ktoré sa priamo týkajú nás.

- Zvýši sa pôrodnosť? (dôležité ak má tento ukazovateľ dopad na naše podnikanie)
- Zvýši sa počet rozvodov? (V Ázii tento ukazovateľ rastie. Presunie sa trend aj do Európy?)
- Zvýši sa počet sobášov?
- Príjmu sa preventívne opatrenia pre seniorov? Ako nás to ovplyvní?
- Aký dopad bude mať súčasná situácia na našu cieľovú skupinu?
- Ako máme definovanú cieľovú skupinu?
- Ktoré parametre našej cieľovej skupiny sú skutočne dôležité?
- Čo o nej vieme a aký vývoj predpokladáme?

Mobilita

Dopad núdzového stavu na naše podnikanie a príprava na zmenu po skončení opatrení

- Aký bude trend stretávania sa online?
- Dostane časť zamestnancov skrátený úväzok?
- Naučia počas karantény firmy pracovať svojich zamestnancov z domu?
- Aký to bude mať konkrétny dopad na naše podnikanie?
- Ako sa mení situácia v doprave a doručovaní služieb? Aké trendy sú na vzostupe?
- Ktoré trendy sú udržateľné?
- Ako zmeny v trendoch doručovania a mobility využiť v náš prospech?

Trendy využívania voľného času a životného štýlu

- Aké trendy prevažujú dnes na trhu?
- Budú ľudia premýšľať aj po skončení epidémie preventívne a spravia si zásoby?
- Akou zmenou prejde životný štýl?
- Bude sa viac dbať na hygienu?
- Zmení sa konzumný štýl našej cieľovej skupiny?
- Čo budú preferovať?
- Ktoré naše produkty budú pre nich zaujímavé a ktoré naopak zaznamenajú klesajúci trend?

Vzdelávanie

- Akým spôsobom sa zmení vzdelávanie na školách a vo firmách?
- Bude trend v online vzdelávaní pretrvávajúť?
- Budú sa firmy viac zameriavať na individuálne vzdelávanie online?
- Ako čo najefektívnejšie vzdelávať našich zamestnancov?
- Ktoré zručnosti pomôžu našim ľuďom a firme rásť?
- Na ktoré témy vo vzdelávaní sa zamerať, aby mali dlhodobý dopad?

Nákupné správanie cieľových skupín

- Akým spôsobom bude obyvateľstvo reagovať? Aký trend predpokladáme?
- Presunie sa väčšina obchodu na online služby? Ako sa vieme pripraviť?
- Akým spôsobom sa zmení správanie našich zákazníkov? Kamenná predajňa vs Online?
- Ako máme pripravený e-shop na tento trend? Ako sme pripravení logisticky?
- Aké zmeny nákupného správania sme zaznamenali?

TECHNOLOGICKÉ

Celkový stav technologického zabezpečenia firmy

- V akom stave sa nachádza naša technológia? (stroje, software, hardware, vozový park...)
- Ako dokážeme čo najrýchlejšie analyzovať náš stav?
- Ako ho vyhodnotíme?
- Ktorá technológia je najväčšou investíciou a prínosom?
- Ktorá technológia má najvyšší dopad na naše tržby?
- Aké sú trendy v danej technológii?
- Ktorá technológia dokáže najviac zvýšiť bezpečnosť?
- V akom stave je náš ERP resp. CRM systém?
- Ako efektívne pracujeme s dátami?
- Aký je stav technologického zabezpečenia firmy v porovnaní s trhom, konkurenciou?
- Plusy a mínusy v porovnaní s trhom?
- Plusy a mínusy v porovnaní s konkurenciou?
- Aké nové objavy a technológie nám môžu pomôcť rásť a nezaostávať?
- Aké komunikačné nástroje zvýšia našu efektivitu a znížia náklady? (nesmú mať negatívny dopad na kvalitu vzťahov: podriadený – nadriadený, obchodný zástupca – obchodný partner...)
- Čo nám pomôže stať sa lídrom v inováciách?
- Čo je potrebné udržať alebo zmeniť aby sme boli konkurencieschopní?
- Čo nám pomôže sa odlíšiť od konkurencie?
- Ako zabezpečíme kontinuálne udržiavanie a zlepšovanie stavu našich technológií (software, hardware...)?
- Ako zabezpečíme starostlivosť o jednotlivé technológie?

- V akej frekvencii sa bude technológia kontrolovať?
- V akej frekvencii budú prebiehať preventívne opravy a výmeny?
- Aký je náklad na výpadok systémov alebo nefunkčnosť zariadení?
- Aký to má dopad na produktivitu?
- Ako často bude prebiehať upgrade na vyšší systém, triedu...?
- Kto sú naši dodávatelia a aké sú naše požiadavky na ich servis a kontroly?
- Potrebujeme všetkých súčasných dodávateľov? Ktorí sú prioritní?
- Je potrebné ich rozšíriť?
- Je možné mať všetky služby u jedného dodávateľa pod jednou strechou? Aký je spoľahlivý?

Granty a dotácie

- Je možné v rámci vládnej podpory či eurofondov získať podporu na inovácie?
- Existujú inovačné projekty do ktorých je možné sa zapojiť?
- Kde tieto informácie získame?
- Ako môžu byť prospešné našej firme?

Technologické postupy

- Ktorá technológia v našej firme v súčasnosti nemá opodstatnenie?
- Je možné niektoré SW resp. HW, výrobné stroje zlúčiť a zefektívniť?
- Ako je možné zmeniť celý náš technologický proces v rámci zvýšenia efektivity?
- Ako vieme ovplyvniť UX (user experience - užívateľský zážitok) našich zamestnancov?
- Ako vieme ovplyvniť UX našich zákazníkov?
- V čom vieme vďaka technológiám zrýchliť proces objednávky?
- V čom vieme vďaka technológiám zrýchliť proces dodania?

EKONOMICKÉ FAKTORY

- Vývoj HDP - Aké sú ekonomické predikcie? Aké sú predikcie ohľadom nášho segmentu?
- Vývoj nezamestnanosti - Aké sú predikcie nezamestnanosti? Ktoré segmenty sú už zasiahnuté?
- Vývoj svetových a európskych trhov - Aký je vývoj na trhoch/segmenty/lokality?
- Devízové kurzy - Aká je cena jednotlivých mien? Ako nás to ovplyvňuje?
- Inflácia - Aký má dopad na naše podnikanie?
- Nákupné správanie - Čo sa mení v rámci nákupného správania obyvateľstva?
- Odložená spotreba - Predikcie.
- Stav spotrebiteľského koša v ekonomike - Ako sa mení v súčasnej situácii?
- Úroková miera - Aký dopad má na naše úvery alebo rezervy?
- Zmena cenových hladín - Aký je vývoj cien v našom segmente? Aké sú trendy?

- Trendy, vývoje a porovnania jednotlivých ukazovateľov - Vyberáme vždy tie prioritné.
- Stav cien energií - Ako sa mení cena energií a fixných nákladov? Je možné žiadať úľavy?
- Pohonné hmoty a náklady na dopravu - Ako sa zmenila nákladovosť? Vytvoríme zásoby?
- Hospodársky cyklus - V akom cykle sa nachádzame? Aký je predpoklad?
- Výška odvodov - Máme možnosť ušetriť alebo požiadať odklad?
- Výška minimálnej, priemernej mzdy - Aké zmeny očakávame?
- Stav v jednotlivých sektoroch - Sledujme ekonomické správy.
- Ekonomické dopady na našu oblasť podnikania - Aké kroky prijal náš segment v zahraničí?
- Ekonomické dopady na konkurenciu - Aké kroky prijala konkurencia?
- Ktoré oblasti profitujú a čo je dôvodom?
- Aký je dopad v jednotlivých regiónoch?
- Vybrať TOP Prioritné ukazovatele a začať sledovať ich vývoj + porovnania + predikcie

POLITICKÉ

V tejto oblasti je prioritné sledovať priebežné rozhodnutia vlády a štátnych inštitúcií. Delegujme túto kompetenciu vo firme na zamestnanca, ktorý má v tomto smere znalosti a dokáže rýchlo hľadať informácie a zhrnúť podstatu dopadov na firmu. Zamerajme sa na kvalitu a nie množstvo informácií.

- Daňová politika
- Úľavy štátu
- Podpora podnikania
- Legislatíva a zákony
- Politická stabilita a riešenia
- Regulácia a zásahy štátu pre elimináciu krízy

- Ochrana životného prostredia
- Pracovné právo a legislatíva
- Ochrana spotrebiteľa
- Reakcie na zmenu vlády (voľby)
- Zmeny zákonov a usmernení po nástupe novej vlády
- Zmeny zákonov a usmernení počas epidémie
- Reakcie na stav svetových trhov
- Politická situácia

Každý z týchto faktorov má nesmierne množstvo rôznych ciest. Neexistuje na 100 % správna cesta, pretože časy neistoty sú veľmi náročné na predikcie. Každopádne ani priaznivé časy na trhoch nie sú zárukou budúceho vývoja (Čierna labuť – epidémia. Akciové trhy boli na historických maximách).

Práve preto je dôležité nájsť v každom z týchto ohľadov tie **TOP Prioritné faktory (TPF - Top Priority Factor)**, ktoré ovplyvnia naše podnikanie.

Celý tento proces by mal byť pod taktovkou vedenia firmy, ktoré vyberá **TOP Prioritné oblasti (TPA - Top Priority Area)**.

Po sumarizácii TOP Priorít je dôležité definovať ciele, ktoré by mali mať nasledovný tvar:

S – Špecifikácia a konkretizácia danej úlohy a aktivity

M – Merateľnosť a míľniky + Miesto na zaznamenávanie trendov

A – Akceptácia a odsúhlasenie oddelenia, ktorého sa aktivity týkajú

R – Reálnosť danej úlohy a vďaka konkretizácii presný opis kontúr cieľa

T – Termín – Dokedy?

K – Kompetentné osoby – Zodpovedná osoba, Vykonávatelia

Všetky tieto ciele je potrebné následne distribuovať naprieč firmou na každého zamestnanca.

Musia byť zaznamenané a dané opatrenia je dôležité prijať čo najskôr.

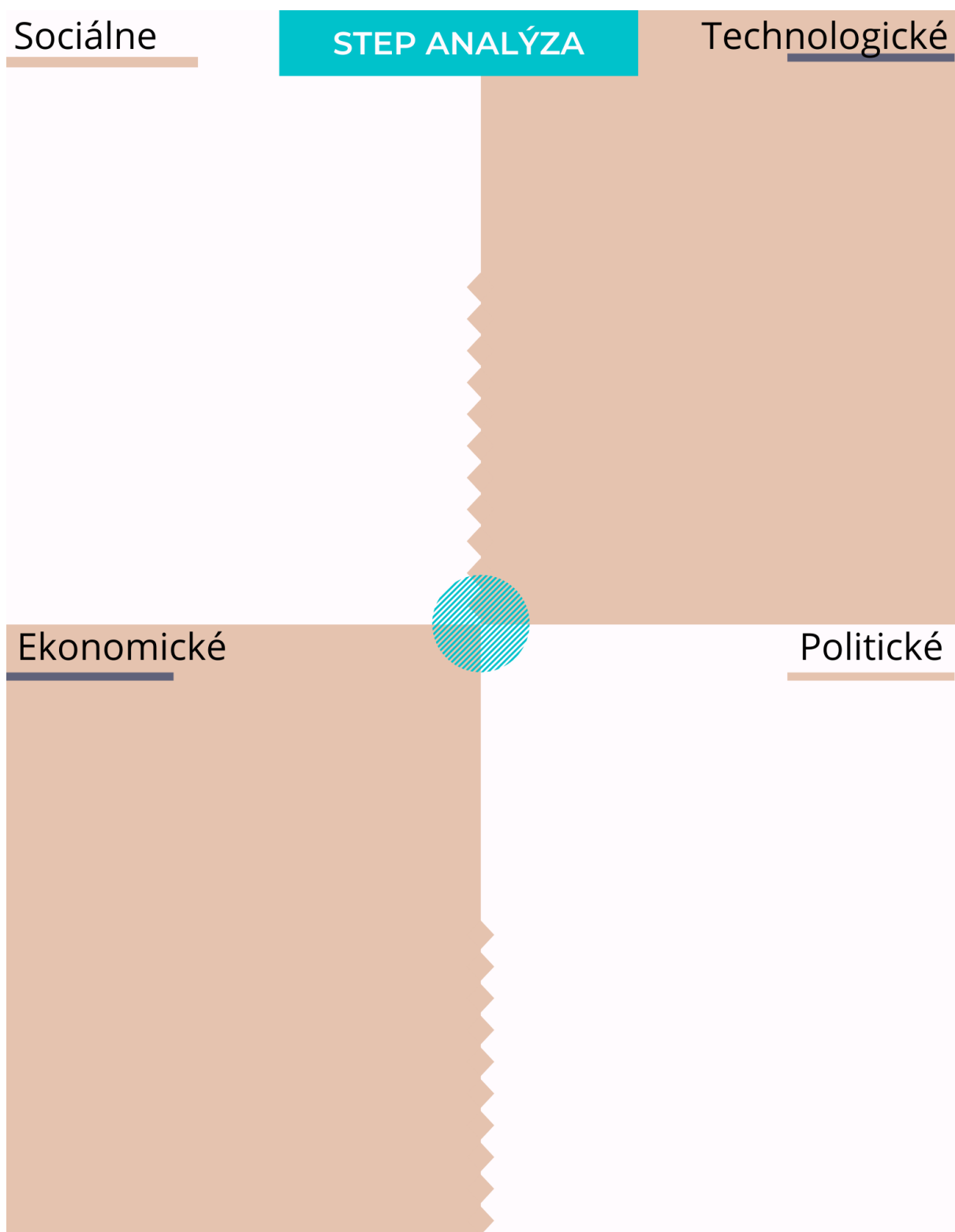
V rámci analýzy odporúčam byť obozretný a preto je dôležité ju rozdeliť na:

- **Krátkodobé - 3 mesiace**
- **Strednodobé - 6 - 12 mesiacov**
- **Dlhodobé scenáre - Viac ako 12 mesiacov**

Toto nám zabezpečí dostatočnú akcieschopnosť.

Práve preto sa najskôr zameriame na krátkodobé ciele. Od krátkodobých cieľov sa budú odvíjať všetky následné kroky a akcie aj v dlhodobom horizonte.

Musíme však zostať natoľko flexibilní, že budeme schopní ihneď revidovať naše ciele a scenáre pri zmene vývoja situácie. Toto zabezpečí našu konkurenčnú výhodu.



SWOT Analýza

SWOT analýza ako technika definície Slabých, Silných stránok, Potenciálu a Hrozieb sa pripisuje Albertovi Humphreymu, ktorý viedol výskumný projekt na Stanfordskej univerzite v 60-tych a 70-tych rokoch používajúc údaje o podnikoch z Fortune 500 (Ranking 500 najlepších spoločností v USA na základe hrubého príjmu.)

Najväčšie riziko, ktoré vyplýva z definovania SWOT je, že sa stane iba zoznamom, ktorý nemá následné kroky.

Best practice: Práve preto som sa často stretol s tým, že SWOT analýza “nemá dobré meno.” Všetci ju totiž poznáme. Mnoho ľudí si myslelo, že nefunguje. Áno, to je sčasti pravda. Ak si len “nakreslíme” SWOT a nebudeme pokračovať v tých najdôležitejších krokoch, tak naozaj fungovať nebude. To by sme sa potom mohli hnevať aj na auto, ak ho nenaštartujeme a ono nebude jazdiť. V ďalšej časti je postup ako SWOT naštartovať.

Najdôležitejšie v tomto procese je následne definovať kroky, ktoré nám pomôžu v rámci **Paretovho pravidla** (definícia a aplikácia v ďalšej časti knihy) najviac naštartovať činnosti, ktoré budú podporovať, resp. eliminovať jednotlivé časti SWOT.

Príklady:

Ktoré sú naše 3 najsilnejšie stránky a ako ich využiť čo najviac?

Ktoré sú naše 3 najslabšie stránky a ako ich čo najskôr eliminovať?

Čo je náš najväčší potenciál a ako z neho čo najskôr spraviť silnú stránku?

Ktoré hrozby dokážeme eliminovať a byť pripravení v rámci aktívnej (nie reaktívnej stratégie)

Vždy zapojme do tohto procesu manažérsky tím a následne rozdeľme kompetencie.

SWOT je cieľ a smer procesu. Nie tabuľka.

Slabé stránky a silné stránky – je to najdôležitejšia časť celej analýzy. Hlavne v čase krízy (samozrejme to platí vždy) je potrebné byť k sebe úprimný. Musíme si nastaviť reálne zrkadlo. **Nepreceňme svoje sily a nezatajujme naše slabé stránky. Pretože stále platí, že organizácia je tak silná ako jej najslabší článok.**

Silné stránky (Strengths) - Silné stránky našej organizácie, na ktorých môžeme postaviť následné plánovanie, aktivity a komunikáciu

Slabé stránky (Weaknesses) - Slabé stránky našej organizácie, ktoré nás môžu brzdiť v dosahovaní cieľov a plnení aktivít. Sú to tie, kde vykazujeme chybovosť, reklamácie, predlžovanie procesu či dokonca sťažnosti.

Príležitosti (Opportunities) - Príležitosti na trhu, ktoré nám môžu priniesť pozitívny efekt a vďaka nim sa dokážeme udržať v dobrej kondícii.

Ohrozenia (Threats) - Hrozby na trhu, ktoré nás ohrozujú a dokážu naše podnikanie poškodiť.

V rámci každej z týchto oblastí musíme byť veľmi konkrétni a všetky slúžia ako prvý bod v procese:

- **Stratégie**
- **Plánovania**
- **Definície cieľov**
- **Rozdelení kompetencií**
- **Využití zdrojov**

Čo najviac sa držme faktov a pre informácie získané v analýze získajme relevantné a exaktné dáta.

Cieľom je získať relevantné dáta, ktoré nám **poskytnú odpovede, nie čo najviac dát.**

Obracajme sa na odborníkov vo firme alebo externú silu. Zapájajme špecialistov. Teraz nie je čas si „myslieť“, „pevne veriť“, „dúfať“ alebo „cítiť“.

Toto sú presne slová, ktoré používajú manažéri, ktorí sa nedržia faktov.

Ak nám niekto povie: “Malo by to tak byť.” - zbystríme zmysly. Väčšinou ten človek netuší kde je pravda a nepozná správny postup, len to nechce priznať.

My musíme byť tí, ktorí môžu „cítiť“, že to dokážeme ak máme za rozhodnutím relevantné dáta.

Verte mi. Hore spomenuté slová používajú ľudia, ktorí často končia neúspechom.

My si to nemôžeme a nechceme dovoliť.

Silné stránky

Buďme veľmi konkrétni a zamerajme sa na Silné stránky, ktoré sú definovateľné a využiteľné.

Nie. Silná stránka nie je súdržnosť ani vysoká motivácia. To sú dôsledky riadenia.

Silná stránka je napríklad – Nízka úverová angažovanosť a vysoké finančné rezervy. Alebo to môže byť aj vysoká miera online interakcií už pred udalosťami na trhu, ktorá sa dá využiť na ešte vyššiu mieru interakcií.

Toto je iba prvý stupienok, ktorý nám pomôže pochopiť a jasne si rozdeliť jednotlivé časti, s ktorými sa bude ďalej pracovať.

Slabé stránky

Znova, tak ako v predošlej časti sa zameriame na konkrétne stránky, ktoré negatívne ovplyvňujú naše fungovanie resp. ktoré boli problémové už pred vznikom situácie na trhu. Je veľmi pravdepodobné, že činnosti, ktoré nefungovali už pred krízou počas krízy budú pomaly vybuchovať ako míny.

Nie, nie je to lenivosť ani nízka angažovanosť. Znova sú to iba dôsledky riadenia.

Slabá stránka je napríklad cash flow alebo vysoká úverová angažovanosť.

Slabá stránka je ťažkopádna logistika a chybovosť v procese dodania.

Zásadne buďme k sebe úprimní. Teraz je čas nasypať si popol na hlavu. Ak nie sme ochotní a schopní to spraviť, môžeme pokojne potopiť naše podnikanie alebo ho nesmierne poškodiť.

Best practice: V jednej firme, v ktorej som pôsobil, neboli ochotní priznať svoje slabé stránky. Bola to IT firma, ktorá venovala plánovaniu a brainstormingom 80% času. Iba 20% času zostalo na akcieschopnosť. Keď sme tento čas merali, nezvažovali iné spôsoby riadenia a bránili sa nevyhnutnej zmene. Dnes táto firma neexistuje. Čo je však veľmi nebezpečné je, že tento príbeh sa odohral v najlepších časoch ekonomickej aktivity. Teraz je na ceste recesia alebo kríza.

Príležitosti

Konkretizujme dôkladne externé príležitosti, ktoré bude možné na trhu využiť.

Jednou z možností je aj transformácia podnikania. Môže to byť práve pomoc nemocniciam počas obdobia epidémie. Taktiež môžeme nájsť nové trendy, ktoré ako firma dokážeme využiť v budúcnosti. Ak si ich veľmi konkrétne rozpíšeme a bude sa realizovať detailná analýza daného procesu, tak sme schopní nájsť nové cesty pre ozdravenie a zlepšenie nášho podnikania. Je to časť s nesmierne vysokou prioritou. Samozrejme v časti príležitosti je dôležité dodržiavať už spomenuté etické pravidlá a nevyužívať strach a paniku na obohatenie sa.

To sú práve praktiky, ktoré sú na sociálnych sieťach nazývané „hyenizmom“ a často majú tak vysoký engagement, že zničia firme meno behom pár hodín, či dní.

Best practice: Hneď na začiatku epidémie natočil známy majiteľ cestovnej kancelárie dve videá, ktoré boli obrovským prešľapom a hneď po ich zverejnení začalo lynčovanie. Následne boli videá stiahnuté a o pár dní bolo zverejnené video s ospravedlnením. Po celej tejto epizóde zostala visieť nad značkou cestovnej kancelárie “horká pachut”, ktorá tak rýchlo a možno nikdy nezmizne. Je možné, že vďaka tomuto excesu príde cestovná kancelária o časť zákazníkov. To totiž nebola príležitosť. Bola to hrozba, ktorú sami realizovali. Je to škoda. Robili to pred tým fakt dobre.

Hrozby

V rámci celej analýzy musíme mať triezvy pohľad a na každú časť sa pozerat' s chladnou hlavou. Predikcií vývoja trhov, epidémie či dopadov na ekonomiku je možné nájsť stovky až tisíce. Každý sa snaží zviest' na mediálnej vlne.

My musíme hľadať dôveryhodné zdroje, ktoré sa vyjadrovali k daným témam vždy a považujú sa za odborníkov.

Pomenovanie konkrétnych hrozieb je znova veľká priorita.

Hrozba síce je pokles ekonomiky. Ak však do hrozieb napíšeme pokles ekonomiky tak je to veľmi všeobecná fráza, ktorá nemá žiadne kontúry.

Hrozba je napríklad pokles dopytu o 70% v dôsledku šetrenia našej cieľovej skupiny.

Dôvody budú obavy na trhu, zvýšenie nezamestnanosti a odložená spotreba.

Následne, keď máme SWOT analýzu hotovú je dôležité začať robiť analýzy a predikcie. Koľko nám vydržia rezervy? Ako ich vieme efektívne využiť?...

Otázok, tak ako pri STEP analýze môže byť naozaj veľa a je dôležité, aby sme sa zamerali na tie zásadné. Podnikáme v danom odvetví. Poznáme konkurenciu, poznáme prostredie.

Zamerajme sa na všetky dostupné informácie.

Vyberieme tie dôležité. Tie, ktoré sú **Top prioritné faktory (TPF)**.

Analyzujeme každý kvadrant a začneme prijímať rozhodnutia. Posunie nás to k akcieschopnosti a hlavne budeme mať pevné základy našich rozhodnutí. Ak sa budeme počas krízových období rozhodovať pocitovo, tak to zaváňa veľmi zlým scenárom.

Best practice: Vo firme, kde som pôsobil sme realizovali veľmi detailnú SWOT analýzu.

1. Definovali sme TOP Priority

2. Získali sme maximum možných informácií a spravili celkovú analýzu (zapojili sme všetkých špecialistov firmy)

3. Zosumarizovali sme podklady a spravili sme predikcie a scenáre (1. Pozitívny, Neutrálny, Negatívny, Katastrofický do zálohy (ten sa dnes bude hodiť))

4. Vedeli sme robiť kvalifikované rozhodnutia o využití kapacít, zdrojov, šetrení nákladov a investíciách.

5. Firma zvýšila svoj zisk o 23%.

Na nasledujúcej strane sa nachádza podklad, ktorý môžeme hneď začať vyplňať.

Silné stránky

SWOT ANALÝZA

Slabé stránky

Príležitosti

Hrozby



Iteračný cyklus a WIGWAM metóda

Iteračný cyklus a metóda WIGWAM (procesná metóda iteračného cyklu) sú tiež analytické nástroje, ktoré v sebe nesú celý proces od analýzy cez realizáciu až po kontrolu.

Iteračný cyklus je proces postupného a neustáleho zlepšovania. Bez ohľadu na to, aký máme talent alebo predpoklady, sme omylní a robíme chyby. Ak sa im vieme vyvarovať, tak to urobme.

V krízových časoch je to rozhodujúci rozdiel medzi tými, ktorí uspeli a tými ostatnými.

Skúsme si predstaviť akúkoľvek veľkú firmu či ktorúkoľvek stavbu. Pozostávajú z miliónov malých krokov a detailných či väčších úprav. Každý tento malý krok či úprava posúvala bližšie firmu k úspechu a stavbu k dokončeniu. A presne takto by sme si mali predstaviť cyklus, ktorý nám pomôže priebežne ladiť činnosti k lepšiemu a krok za krokom v rámci krízového obdobia dostať svoju firmu z búrky.

Veľmi jednoducho povedané: Je to zlepšovanie malých krokov, ktoré vedú k väčším celkom.

Cyklus, ktorý nám pomáha realizovať zmeny a definovať ich jednotlivé kroky. Opak Iteračného cyklu je tzv. **“Hurá systém”**. Tento systém používajú nekompetentní manažéri, ktorí často poškodia firmu, pretože sa riadia svojimi pocitmi a robia všetko naraz. Hurá systém často nie je meraný, ani analyzovaný a taktiež nie je jasný jeho cieľ a dopad.

WIGWAM metóda nám bude nápomocná pri akomkoľvek výberovom procese zmeny fungovania a operatívnom riadení Iteračného cyklu.

Ak si predstavíme, že Iteračný cyklus je sekera tak WIGWAM metóda je každý jej úder.

W – Watch – Sleduj - (Proces, Vývoj na trhu, Predikcie, Dopad na ekonomiku, Dopad na odvetvie, Reakcie politikov, Pokles príjmov a zákaziek.....) Čo v tejto chvíli funguje a čo nie?

I – Ideate – Zamýšľaj sa – Napríklad formou Brainstormingu s vedením, odborníkmi či v rámci tímov - Čo môžeme zlepšiť? Ktorý z krokov bude mať najväčší dopad? Aké máme možnosti?

G – Guess – Hádať – Na základe našich skúseností a analýz, ktoré sú TOP Priority?

W – Witch – Ktorá z TOP Priorít je najdôležitejšia a ktoré si necháme v zálohe?

A – Act – Konaj – Čo najskôr realizujeme kroky, ktoré nám pomôžu zmierniť ekonomický dopad, transformovať podnikanie, zabezpečiť zamestnancov a zákazníkov...

M – Measure – Meraj – Meriame dopad. Porovnáme stav pred a po zmene.

Ak sme si ciele definovali v tvare **SMART** tak vieme:

- **Čo máme merať?**
- **V akej frekvencii?**
- **Ako to budeme vyhodnocovať?**
- **Kto je zodpovedná osoba?**

Iteračný cyklus je veľmi flexibilná metóda pretože vďaka nej dokážeme rýchlo reagovať na situáciu a znova a znova celý cyklus skúšať na rôznych scenároch.

Pomáha nám vďaka malým krokom realizovať zmeny s istotou, že ich dokážeme vrátiť do pôvodného stavu. V podstate je to opak veľkých, nepremyslených a často devastačných zmien (viď. "Hurá systém").

Je to sofistikovaná metóda pokusu a omylu. V krízových situáciách je najlepšie byť pripravený a neparalizovať firmu dlhým plánovaním, váhaním a čakaním na to čo sa stane.

Paretovo pravidlo

Hovorí sa mu tiež princíp alebo pravidlo 80 na 20.

Taliansky ekonóm Vilfredo Pareto zistil na konci 19. storočia, že v Taliansku sa nachádza až 80% bohatstva a majetku v držaní najbohatších 20% obyvateľov a 20% majetku disponuje ostatných 80% obyvateľstva.

Neskôr sa prišlo na to, že toto pravidlo si nájde uplatnenie aj v živote firiem a organizácií.

Dá sa aplikovať na každú oblasť vo firmách. Samozrejme % sa môže líšiť a je možné, že rozsah sa bude pokojne pohybovať v rozpätíach 70 na 30 alebo 90 na 10.

Tento analytický nástroj nám môže zachrániť kožu a byť základným kompasom pre následné kroky, rozhodovanie a reakcie na situáciu na trhu. Pomôže nám konkrétne definovať **Top prioritné faktory (TPF)**.

Kde všade ho môžeme aplikovať?

- **80% aktivít prináša 20% výsledkov a opačne**
- **20% obchodníkov nám prináša 80% zisku**
- **20% produktov alebo výrobkov nám prináša 80% obratu**
- **80% zamestnancov prispieva k 20% výkonu**
- **20% administratívnych úkonov prispieva k 80% výsledkov**

Ako teda tento princíp využiť v praxi?

Ak začneme analyzovať:

- **Procesy**
- **Výrobky a skladové zásoby**
- **Produkty na predaj**
- **Obchodné aktivity**
- **Výkon**
- **Kompetencie ľudí**
- **Kapacity (výroby, obchodu, administratívy, riadenia...)**

Zistíme konkrétne z každej oblasti, ktorá aktivita, produkt, kompetencia, proces...prispievajú najväčšou mierou k výkonu. V následných krokoch je podporným mechanizmom rozhodovania.

Best practice: Pôsobil som vo firme, ktorá predávala viac ako 30 produktov. 8 z týchto produktov tvorilo 87% výnosov.

Po dôkladnej analýze sme vyradili z predaja 20 produktov a zúžili sme zameranie.

Tento krok viedol k zvýšeniu zisku a výnosov a taktiež viedol k zníženiu nákladov.

V zásade platí pravidlo: „Kto chce robiť všetko, nakoniec nerobí nič.“ alebo „Kto chce priniesť produkt pre všetkých, nakoniec nebude mať zákazníkov.“

Toto je pomôcka, ktorá nám pomôže nájsť priority a pomôže nám odstrihnúť aktivity, ktoré nie sú efektívne, tovary, ktoré sú žrútni prostriedkov a priestoru, ktorý je nákladom.

V prípade, že časť nášho podnikania závisí od logistiky a skladových zásob je veľmi efektívnym nástrojom ABC analýza:

ABC analýza nám pomáha zistiť obrat jednotlivých druhov tovaru, pomáha nám definovať “ležiaky” (tovary, ktoré sa nachádzajú na sklade viac ako 1 rok), taktiež dokážeme efektívne zistiť, ktoré produkty sú ťahúňmi.

Produkty typu A - Významné výrobky. 8 - 15 % výrobkov - 65 - 80% obratu. Jedná sa o výrobky, ktoré si vyžadujú veľmi dôslednú analýzu a plánovanie. Sú to produkty, na ktorých stojí väčšina nášho biznisu. Venujeme sa každému jednotlivému výrobku zvlášť (dodávateľ, kvalita, marža, kvantita, logistická efektivita)

Produkty typu B - Menej významné výrobky. 20 - 30 % výrobkov - 10 - 20 % obratu. Sú to výrobky, kde analyzujeme dôkladne jednotlivé tovarové skupiny. Detailná analýza v tejto časti by bola kontraproduktívna. Veľmi často majú náklady na skladovanie nižšie ako výrobky typu “A”.

Produkty typu C - Nevýznamné výrobky. 70 - 80% výrobkov - 10 - 15 % obratu. Tieto výrobky si väčšinou nevyžadujú analyzovanie a detailné spracovanie. Bolo by to nesmierne neefektívne. Je časté, že tieto výrobky sú objednané až v prípade priameho dopytu od zákazníkov.

Produkty typu D - Výrobky, ktoré sa nachádzajú na sklade viac ako 12 mesiacov bez pohybu.

PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

KAPITOLA 2

Dáta a informácie

Kde nájsť vhodné dáta k analýze jednotlivých skupín?

CRM – Customer relationship management – Systém, v ktorom evidujete dáta o zákazníkoch a celý obchodný proces. Obsahuje aktivity obchodného oddelenia, úspešnosť. Je to náš kompas obchodných činností, starostlivosti o zákazníkov, dát, meraní, trendov a budovania vzťahov.

Modlime sa, aby to nebola naša slabá stránka. Ak to tak je tak teraz je čas na veľké upratovanie a zameranie na urýchléné zlepšenie stavu.

ERP systém - Enterprise Resource Planning – Systém, ktorý používate na evidenciu skladových zásob, proces logistiky, výrobný proces, administratívu, Cash flow, finančné ukazovatele.

Dôležité je vybrať podľa Paretovho pravidla tie prioritné, tie ktoré majú najväčší dopad na zásadné ukazovatele výnosnosti, ziskovosti, nákladovosti a produktivity.

CEO Dashboard – Nástroj, ktorý obsahuje najdôležitejšie dáta a využíva ho najmä vedenie firmy na rýchle rozhodovanie. Všetko na jednom mieste. Kompas alebo semafor firmy. V preklade vizualizované **Top prioritné faktory (TPF)**

Ak ho nemáte, tak čítajte ďalej. Teraz je čas na zavedenie do praxe.

Účtovný systém – Systém, ktorý eviduje naše účtovníctvo. Porada s účtovníkom a prijatie opatrení patrí medzi prvoradé aktivity.

Excel alebo iný nástroj – Nástroje, ktoré v našej firme slúžia k evidencii vyššie spomenutých procesov. V tejto chvíli hlavne dávame dokopy relevantné dáta.

V prípade, že sme si istí, že dáta, ktoré máme k dispozícii sú chybné alebo panuje neistota v ich dostatočnej presnosti zaistíme maximum reálnych vstupov.

Zapojme manažérov a zamestnancov, ktorí sú zodpovední za tieto dáta.

V prípade, že analyzujeme nepresné dáta nečakajme presné výstupy a nakoniec čakajme zlé kroky a chybné opatrenia.

S dátami radšej nepracujme ak vieme, že sú chybné. Spraviť to iba pre to, aby sme spravili analýzu nemá žiadny zmysel a efekt.

Nápravu je potrebné zabezpečiť ihneď v maximálnej možnej miere.

Systemovú nápravu odložme na obdobie po krízovom období.

CEO Dashboard

Tento nástroj je výborným kompasom alebo semaforom pre naše podnikanie.

V prípade, že sme aplikovali a začali analyzovať aktivity v rámci niektorých spomenutých nástrojov tak práve CEO dashboard nám pomôže sa zamerať na to čo je najdôležitejšie.

Ukazovatele, ktoré môžeme sledovať sú rôzne a čím viac ich je, tým viac sa naša pozornosť triešti.

Ako majiteľ firmy alebo vedúci zamestnanec by sme sa mali zamerať na KPIs

KPI – Key performance indicators – Kľúčové indikátory výkonu – Sú to najdôležitejšie ukazovatele, ktoré sú rozhodujúce pre náš úspech resp. neúspech.

Vo svojej podstate vychádza z princípu Paretovho pravidla. Zameriame sa na tie najdôležitejšie ukazovatele, ktoré nám pomôžu ku kvalifikovaným rozhodnutiam a plavbe správnym smerom.

Musíme však vychádzať z toho čo sme zistili počas analýz.

Základom dobrého CEO Dashboardu je rýchlosť a presnosť dát.

Predstavte si, že sedíte v aute. Pred Vami sú všetky dôležité ukazovatele. Rýchlosť, otáčky, dojazd a v prípade poruchy niektorá kontrolka začne signalizovať tento stav.

Best practice – Vo firme, kde sme vytvárali CEO Dashboard sme zistili, ktoré indikátory, trendy a vývoje sú najdôležitejšie pre úspešné fungovanie.

Zvolili sme tieto:

- **Výška nákladov** – Môžeme ich deliť (mzdy, investičné náklady, spotrebný materiál, dopravné náklady, prevádzkové náklady, externí dodávatelia) Prečo sme zvolili výšku nákladov ako jeden z parametrov? Pretože náklady mali tendenciu sa vymykať kontrole.
- **Výška obrátov** – Rozdelená na kanály (E – shop, Obchodné oddelenie, TOP Zákazníci a predaj po segmentoch, Externý predaj)
- **Výkon a aktivity obchodného oddelenia** – Počty zákazníkov, priemerný spend (minutá suma), počty aktivít obchodného oddelenia a úspešnosť, Počet prichádzajúcich dopytov v rámci

kanálov. Vďaka tomu, že sme tento parameter zaradili do CEO dashboardu sme dokázali zvýšiť počty aktivít, počty zákazníkov a priemerné spendy. Prečo? Lebo sme sa na tieto parametre zamerali.

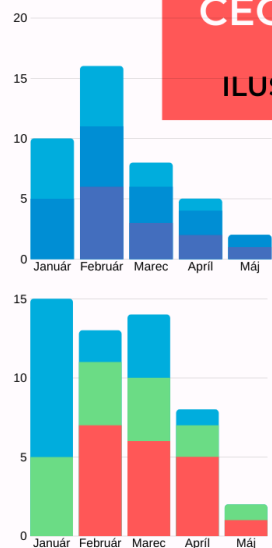
- Finančné ukazovatele – Cash flow, Rezervy, Návratnosť investícií, Stav účtov, Úverová záťažnosť v objeme a %)
- Logistický proces – Stav skladových zásob, Tržby po jednotlivých skupinách, Očakávaný objem dodávok, Objem objednávok v príprave, Objem vypravených objednávok.) Vďaka tomu, že sme zaradili tieto ukazovatele a zaviedli opatrenia sa logistický proces urýchlil a zvýšila sa kvalita (znížila sa chybovosť)

Samozrejme vyberajme parametre, ktoré sú dôležité v našej situácii a v našej firme.

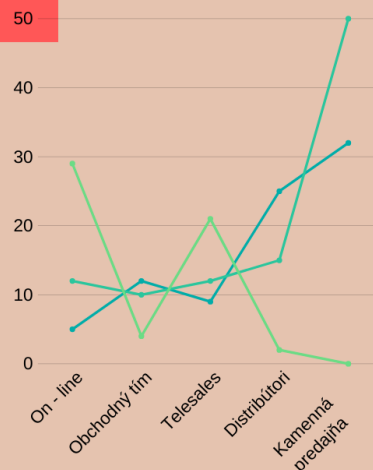
Dáta v Dashboarde sú až posledným kolieskom v švajčiarskych hodinkách. Činnosti a procesy sa prejavujú práve tu. Tu je výsledková tabuľka našich rozhodnutí. Základom je mať všetko na jednom mieste.

CEO DASHBOARD

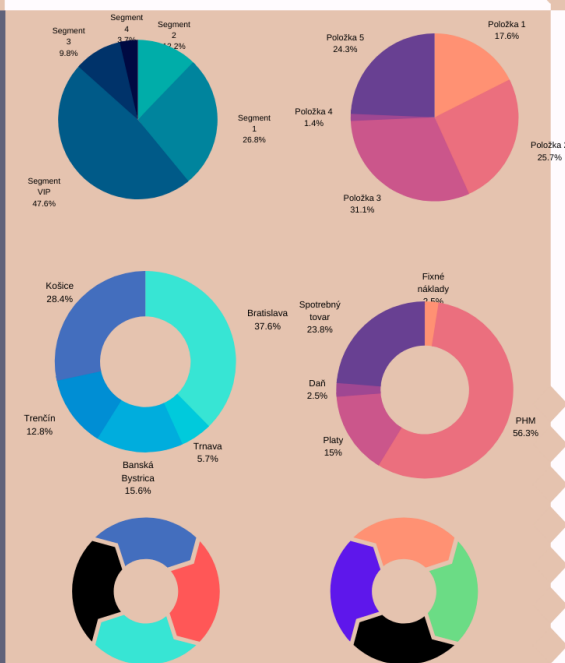
ILUSTRAČNÝ OBRÁZOK



**Výnosy/
Zisk/Náklady**



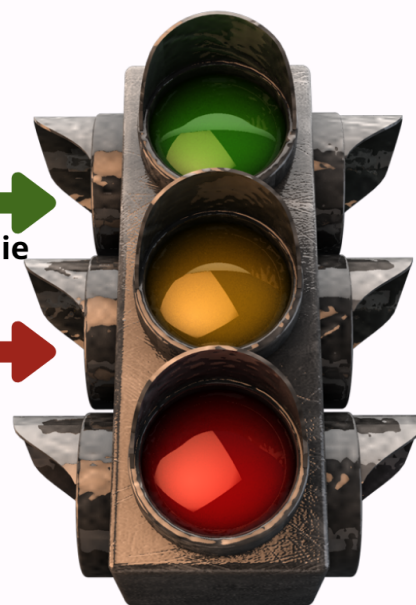
**Obchodné
kanály**



KPIs

Očakávanie

Realita



Sumáre

PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

KAPITOLA 3

Akcieschopnosť a priority

„Najlepší spôsob, ako začať, je prestať rozprávať a začať robiť.“

- Walt Disney

Success funnel

Success funnel – Je metóda, ktorá nám pomôže sa odraziť od analýzy, definície KPIs, plánu, rozdelenia kompetencií a kľúčových parametrov a aplikovať tieto postupy a štandardy do celej firmy. Táto metóda je naším plánom trasy a “prekladačom” do ľudského jazyka každého oddelenia. Ak budeme ľudí zaťažovať tabuľkami a nekonečnými rozbormi tak v nich nepodnietime akcieschopnosť ani sa nestaneme lídrami. Existuje krásne motto, ktoré sa zaoberá presne touto tematikou:

„Opilec nepoužíva pouličnú lampu, aby lepšie videl, ale aby sa o ňu oprel a to isté platí pre manažéra a tabuľky.“

Túto situáciu buď využijeme, alebo sa rozpadnú aktivity v nejasných zadaniach, cieľoch a aktivitách.

Teraz je čas sa postaviť situácii čelom a spoločne so svojimi ľuďmi hľadať riešenia.

Postup aplikácie ”Success funnel” v praxi

1. Spravili sme analýzu a poznáme TOP priority - Použili sme na to všetky možné zdroje dát spomenuté vyššie (CRM, ERP, Účtovné systémy....)

2. Zobierali sme potrebné údaje a máme ich v prehľadnej podobe - Všetky dáta a postupy preložíme do jazyka, ktorý je čo najviac zrozumiteľný. Príprava dát o ktoré sa oprieme v ľudskej podobe.(Nehovorme o 13% denne ale o 15 kusov tovaru denne, O 25 určitých aktivít denne...)

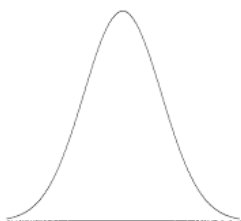
3. Dohodneme sa na najdôležitejších aktivitách - Stretnutia s manažérmi a príprava stretnutí ich tímov. Manažérsky tím sú naši apoštoli. Oni sú dôležitým článkom, ktorí rozhoduje o úspechu alebo neúspechu. Ak ich získame na našu stranu, budú rovnako nadšene komunikovať so svojim tímom. Pýtajme sa taktiež ľudí v ich tímoch a hľadáme vo firme dobré nápady a informácie

(informácie sú zásadné). **Nezabudnime zapojiť aj právnicka ak je potrebné mať kroky právne podložené.**

4. Pripravíme nástroje merania - CEO Dashboard, Sumarizácia v CRM.

5. Celý proces zosumarizujeme - Teraz je čas si spraviť generálku a prejsť celý proces od hora dole a nájsť slabé miesta. Pýtajme sa pred implementáciou. (Např. - Aký má súvis a dopad cieľ obchodného oddelenia na cieľ firmy?)

6. Rozdelíme kompetencie - Veľmi jasne definujeme role, zodpovednosť a konkrétne úlohy (reporting, meranie, oblasti zodpovednosti, dohľad, kontrola...) Na rýchle určenie kompetentných osôb použijeme **Gaussovu krivku** (rozdelenie pravdepodobnosti – jedna z najslávnejších vedeckých metód) V rámci tímov platí, že rozdelenie zamestnancov podľa kompetencií, výkonu či angažovanosti je plus mínus nasledovné: **20 % TOP - 60 % Priemer 20 % - OUT.**



Gaussova krivka.

Na určenie TOP zamestnancov je možné použiť kombináciu týchto faktorov.

- **Výkon**
- **Motivácia a angažovanosť**
- **Znalosti a skúsenosti**

Ak zoradíme všetkých zamestnancov a porovnáme uvedené faktory, nájdeme TOP zamestnancov, ktorí sú najvhodnejší ako kompetentné osoby v rámci krízového riadenia.

7. Distribuuje na jednotlivé oddelenia - Definícia konkrétnych aktivít. Zameriavame sa vždy na aktivity. Ak sa budeme zameriavať na výsledky, tak 80 % ľudí nevie ako ich dosiahnuť. V tomto prípade je cesta cieľ.

8. Meriame a sledujeme implementáciu - Vizualizácia a definícia cieľov pre oddelenia, tímy a firmu. Dôležité je zladať ciele firmy, tímov a oddelení.

9. Sumarizujeme a vyhodnocujeme - Meranie a vyhodnocovanie - Ak budeme sledovať vývoj a trend dokážeme rýchlo reagovať, vidieť progres či naopak akútnu potrebu zmeny.

Vieme kam sa chceme dostať. Dôležité je komunikovať:

- **Dôvody - Prečo?**
- **Konkrétne aktivity – Čo?**
- **Spôsoby: Ako?**
- **Ciele: Kam?**

Takto sme sa dostali od analýzy ekonomiky až k poslednému zamestnancovi vo firme a informácie sme filtrovali tak, aby boli pre všetkých zrozumiteľné, jasné a zahŕňali akcieschopnosť a činnosti.

Tento proces nie je zložitý a je veľmi prehľadný a jasný. V časoch krízy a mimoriadnych situáciách sú to nesmierne dôležité parametre. Práve preto patrí do tejto knihy.

*„Hĺbky a tajomstvá sveta nie sú tam, kde sú oblaky a čierňavy,
hĺbka spočíva v jasnosti a jednoduchosti.“*

— *Hermann Hess*

Eisenhowerov princíp

Tento princíp delenia úloh na prioritné a urgentné využíval sám 34 - tý americký prezident Dwight D. Eisenhower. Celý princíp fungovania vystihol v krásnej vete: „Dôležité veci sú málokedy urgentné a urgentné veci sú málokedy dôležité.“

V dnešnej dobe je však dôležité vedieť, ktoré urgentné veci sú dôležité a ktoré úlohy, ktoré vyzerali ako dôležité treba odložiť.

Nie každý projekt, ktorý bol spustený pred krízou, je v tejto chvíli dôležitý a ak nám zaberá potrebné kapacity, prichádza rozhodnutie odložiť ho na neurčito.

Celý princíp slúži najmä na zameranie sa na prioritné úlohy a činnosti.

V praxi vyzerá takto:

1. Dôležité a urgentné – Sú to úlohy, ktoré je potrebné riešiť neodkladne a majú vysokú prioritu. Napr.: Komunikácia na zamestnancov a zákazníkov, rozhodnutia ohľadom plátov, podmienok práce či dodávok. Mali by sme im venovať maximálne 20% času. Pretože ak bude všetko urgentné, začne vznikať chaos a my budeme postupom času mať menej a menej energie.

2. Dôležité a neurgentné – Sú to úlohy, ktoré nám vyplynuli z analýz a mali by sme im dať časovú líniu a vedieť ich riešiť priebežne v rámci: Času, kapacít a kvality.

Napr.: Prepočítanie nákladov a výnosov, zákaznícky servis, priority obchodného oddelenia. Mali by sme im venovať 60 až 80% času. Toto sú priority, ktoré rozhodujú o našom úspechu či neúspechu.

3. Nedôležité a urgentné – Mali by sme sa týmto úlohám vyhnúť. Čo najskôr ich treba delegovať a vyriešiť. Sú to úlohy, ktoré nemajú vplyv na chod firmy, bezpečnosť zamestnancov, obchodný proces. Napríklad. Design letákov, ktorým horí termín. Venujme sa im maximálne 10% času.

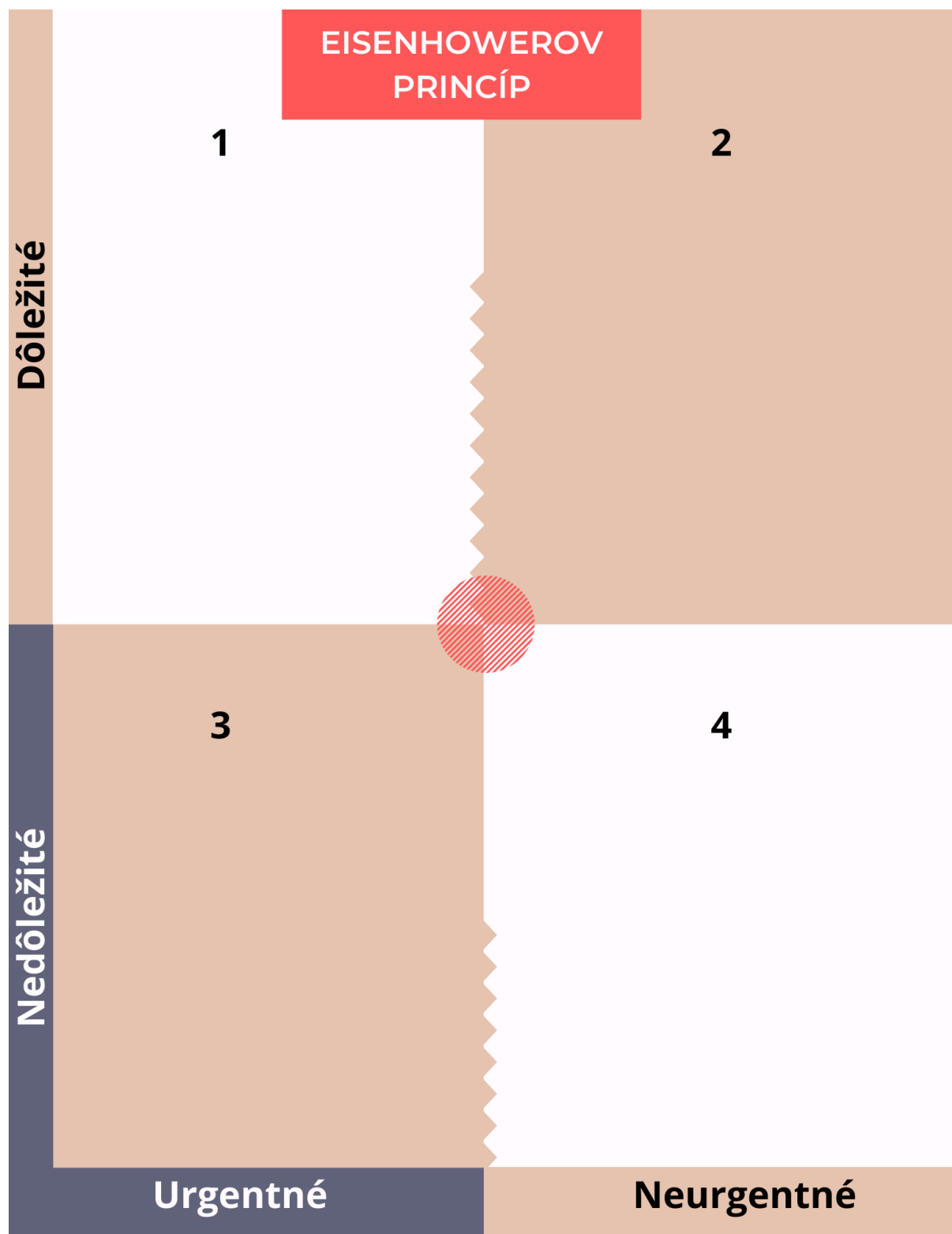
4. Nedôležité a neurgentné – Delegovať, posunúť v čase alebo uzavrieť. Sú to úlohy, ktoré boli rozpracované ešte pred príchodom neštandardnej situácie na trhu. Nové telefóny, nové experimentálne projekty, výber nových produktov, ktoré nemajú súvis so vzniknutou situáciou, výber nového dodávateľa obedov.

Venujme im max 5% času. Ak sa budeme sústrediť na tieto úlohy, tak pracujeme s veľmi nízkou efektivitou na úlohách, ktoré nijako neovplyvnia naše fungovanie či úspech. Následne keď si takto zatriedime jednotlivé úlohy by sme sa mali držať priorit.

Problém spočíva vo firme vtedy, ak má každý svoju prioritu, ak sú všetko priority alebo ak ľudia nepoznajú priority. Preto je nesmierne dôležité hlavne v krízovom stave určiť **Top prioritné faktory (TPF)**, na ktorých sa pracuje a podriaďiť im všetky činnosti. Ak budeme neustále strácať čas pramálo dôležitými činnosťami ako je design tabuliek a prezentácií, siahodlhé mítingy bez cieľa a jasného výstupu či postranné projekty tak čakajme, že budeme mať pekné prezentácie so zaujímavým designom, zaujímavé rozhovory na mítingoch alebo zaujímavé malé projekty. Nečakajme však, že budeme mať fungujúcu firmu. Očakávajme škody.

Práve preto je dôležité určiť priority, vylúčiť nepodstatné činnosti a už sa len držať plánu.

Pracujme v kvadrante 2. tu platí, že pracujeme na menšom počte vecí s maximálnym dopadom.



PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

KAPITOLA 4

Predikcie a príprava na jednotlivé scenáre

„Hlava je ako padák – je na niečo dobrá len vtedy, keď je otvorená.“

- Sacha Guitry

Predikcie a scenáre

Ďalším z dôležitých krokov v rámci krízového manažmentu je príprava finančných predikcií, scenárov vývoja a príprava na budúce kroky.

1. Finančné scenáre

Príprava finančných scenárov je jednou z priorít v krízovej situácii. Pomáha nám pripraviť si scenáre vývoja a reakcie v prípade ich naplnenia.

Pripraveným šťastie praje a preto je lepšie mať pripravený plán, ktorý nebude potrebné využiť ako nemať plán a potrebovať ho.

Pripravme si predikciu Výnosov, Zisku a Rezerv.

Ak sa v postupe času začnú podobať reálne výsledky niektorej z našich predikcií tak vieme konkrétne aké kroky a opatrenia prijať. **To už to začína znieť ako stratégia.**

Všetky navrhnuté ukazovatele v tejto kapitole sú návrhom a je dôležité použiť ukazovatele, ktoré sú Vaše KPIs. Tie, ktoré majú najväčší dopad práve na Vašu firmu vo Vašej situácii. Ukazovateľov je mnoho a umenie je vybrať práve tie, ktoré majú dopad na nás.

Výnosy a príprava scenárov na obdobia

- **3 mesiace**
- **6 mesiacov**
- **12 mesiacov**

Očakávaný pokles

- **30 %**
- **60 %**
- **100 %**

Zisk

Rovnaký postup ako pri výnosoch.

Náklady

Definujeme možnosti zníženia nákladov. Toto sú kritické hranice, ktoré budú korelovať s poklesom výnosov alebo zisku. :

- **30%**
- **60%**
- **90%**

Konkretizujeme opatrenia, ktoré budú viesť k jednotlivým číslam. Realizujeme revízie zmlúv, platieb, činností, fixných a variabilných nákladov, nevyhnutných nákladov a v podstate nadštandardných nákladov. Premýšľajme neštandardne a hlavne v záujme zachovania činnosti spoločnosti.

2. Scenáre vývoja a príprava krokov

Príprava scenárov a reakcií na budúci vývoj, ktoré zahŕňajú zmeny na trhu, správanie spotrebiteľov, zmeny u dodávateľov a naše reakcie.

Toto nie je filmový scenár. Držme sa faktov a konkretizujme opatrenia, ktoré budú realizované v prípade naplnenia. **V tejto časti nám pomôžu SWOT a STEP analýza.**

Všetky vyššie uvedené nástroje nám pomôžu sa k pravdepodobným scenárom dopracovať.

Zamerajme sa v maximálnej miere na konkrétne činnosti a fakty. Ak celý plán zostane iba v pomenovaní rizík a nebudeme pokračovať ďalej ku konkrétnym krokom, tak to celé nemá zmysel.

V rámci merania zapracujme najdôležitejšie ukazovatele, ktoré súvisia s výnosmi, produktivitou, nákladmi a ziskom. Sú to ukazovatele, ktoré majú priamy vplyv na finančné zdravie firmy a udržateľnosť.

Hlavne budme flexibilní a všetky naše predikcie revidujeme v prípade zmien či nových informácií.

Každá predikcia vývoja našich výsledkov musí mať pripravené aj riešenia.

Ak pripravíme konkrétne riešenia a naše výsledky sa začnú podobat' na danú predikciu tak už sme pripravení.

Budme čo najviac efektívni a na predikcie používajme interný systém CRM, ERP alebo typ systému, ktorý nám pomôže predikcie automatizovať a rýchlo vyhodnocovať.

Výroba „nadpozemských“ tabuliek v exceli plných zázračných grafov a veľkého množstva sheetov teraz nemá zmysel. Dôležité sú zrozumiteľné výstupy, rýchlosť akou sa vieme dopracovať k dátam a vysoká efektivita vyhodnocovania dát.

o 30% v porovnaní s rovnakým obdobím minulého roku:

46

2. Veľmi jednoduchý príklad (pre lepšiu predstavivosť) porovnávania a predikcie poklesu

o 60% v porovnaní s rovnakým obdobím minulého roku:

[illegible]

3. Veľmi jednoduchý príklad (pre lepšiu predstavivosť) porovnávania a predikcie poklesu

o 90% v porovnaní s rovnakým obdobím minulého roku:

[illegible]

Aktivita vs. Reaktivita

„Dobrý učiteľ chráni žiakov aj pred svojim vlastným vplyvom.“

- Bruce Lee

V rámci stratégie našich reakcií, máme vždy 3 možnosti. Iba jedna z nich je však tá správna.

Aktívna stratégia

V krízových situáciách určite najvhodnejšia. Prioritné je podotknúť, že to neznamená robiť paniku.

Je však dôležité predikovať a byť lídrom vo svojom odvetví čo sa týka ochrany zamestnancov a klientov.

Vždy s chladnou hlavou prijať aktívne opatrenia, pomôcť svojmu okoliu a komunite ak je to možné, vyčleniť kapacity pre nemocnice či mestá, zabezpečiť kontinuitu podnikania, atď.

Hlavné je nevyužívať krízové situácie na trhu na obohatenie v dôsledku zvýšenia cien, osočujúcej reklamy či šíreniu poplašnej správy. Samozrejme, ak chceme podnikat' aj po kríze.

Reaktívna stratégia

Určitá časť našich aktivít bude určite aj reaktívna, tým že sa situácia na trhu neustále mení.

To však neznamená, že budeme dlho vyčkávať.

Táto stratégia škodí zamestnancom pretože cítia neistotu. Škodí zákazníkom pretože neprichádzajú od nás informácie.

A každý náš krok bude už bude iba reakciou na vzniknutú situáciu, na kroky konkurencie, na sťažnosti zamestnancov či zákazníkov a to môže byť neskoro.

Murphyho zákon: “Čo sa môže pokaziť, to sa aj pokazí.”

Doplnenie: “Ak vieme čo sa môže pokaziť, môžeme sa na to pripraviť. Ak sa to nepokazí,

tak sme niečo spravili dobre.”

Žiadna stratégia alebo váhanie

V časoch krízy či mimoriadnej situácie na trhoch neplatí veta: „Kto nič nerobí, nič nepokazí.“

Je to práve naopak. Dlhé váhanie, plánovanie alebo vyčkávanie môže úplne paralyzovať náš biznis a my budeme na konci už len počítat škody, ktoré sme svojim nekonaním spáchali.

V prípade dlhého váhania sa vystavujeme rizikám.

Ktoré to sú?

- Konkurencia príde s nápadmi, ktoré sme možno mali na stole
- Trh sa zmení príliš turbulentne a my už nebudeme schopní dostatočnej reakcie
- Vystavíme zákazníkov neistote a stále bude pre nich platiť systém fungovania, ktorý už dnes nefunguje
- Vystavíme zamestnancov neistote a obavám, ktoré nikto z firmy nebude tlmiť

PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

KAPITOLA 5

Krízová komunikácia

„Obchodný úspech je menej funkciou veľkolepých predpovedí, než je výsledkom schopnosti rýchlo reagovať na skutočné zmeny v čase ich výskytu.“

- Jack Welch - Bývalý CEO General Electric

To ako sme pripravení, je iba vrchol ľadovca. Spôsob odovzdávania informácií je často podstatnejší než pripravené informácie.

Aké sú riziká krízovej komunikácie?

- **Vyvolávanie paniky**
- **Nejasné ciele, zameranie na stovky detailov a množstvo grafov**
- **Zameranie sa iba na výsledok a nie na proces samotný**
- **Zľahčovanie situácie**
- **Zatajovanie alebo dokonca klamstvo**
- **Komunikácia v príliš odborných výrazoch a nadradenosť**
- **Vulgarizmy a hrubosť**
- **Arogancia**

Pomenované riziká sú reálne a vždy sa nám môže zdať, že nás sa to netýka. Nie je to však pravda. Každý z týchto bodov som bohužiaľ osobne stretol v praxi. Nie je to nič príjemné a všetko čo sme pripravili, analyzovali a starostlivo po bodoch rozobrali do detailu skončí v koši.

Best practice:

Stretol som sa s manažérom, ktorý bol v nepríjemnej situácii a informácie, ktoré mal podať svojim ľuďom neboli ani najmenej príjemné. Snažil sa tomu vyhnúť a rozhodol sa informácie zatajiť. Dôrazne som nesúhlasil a pomenoval riziká. Trval na svojom riešení. Ľudia sa za pár dní dozvedeli „celú pravdu“, pretože pravda si vždy nájde svoju cestu. Po tejto udalosti manažér už vo firme nepracuje.

Ako správne komunikovať?

Každá krízová situácia vyvoláva neistotu a strach. Občas sa posunie až k vnútornej panike.

Účel krízovej komunikácie je teda eliminácia strachu a obáv.

*„Jej hlavným cieľom je poukázať na svetlo na konci tunela tak,
aby to svetlo ľudia cítili na tvári.“*

V prvom rade je prioritou cieľ komunikácie:

Čo chceme komunikáciou dosiahnuť?

Aký má byť výsledok? S akým posolstvom majú ľudia odchádzať?

K čomu sa potrebujeme zaviazat' a aké záväzky potrebujeme od ľudí na ktorých komunikujeme?

Čo budú jednotlivé kroky, ktoré nás budú posúvať k cieľu?

Vždy pomenujeme a vyjadríme pochopenie či už zamestnanca alebo klienta nad obavami

Na základe obáv, ktoré poznáme aj vďaka manažmentu firmy či dotazníku, dokážeme hľadať riešenia na ich elimináciu. V našom prejave, (e - maily či liste) ich pomenujeme, prijímame ich za svoje a veľmi dôsledne sa venujeme činnostiam, ktoré eliminujú tieto riziká.

Prejaviť empatiu

Zamestnanci majú rodinu alebo blízkych, sú súčasťou firmy a ekonomiky a môžu mať úvery, záväzky či vysoké náklady na školné a rodinu. Všetky tieto faktory môžu vyvolávať strach a neistotu.

Zákazníci sa môžu báť o zníženie frekvencie, počtu dodávok, výpadok príjmov, či nedostatočnú komunikáciu.

Teraz je tá situácia, kedy je dôležité pochopiť ich obavy, vcítiť sa do ich role, pýtať sa ich a pomôcť hľadať riešenia. Ak dostatočne neprejavíme empatiu, tak naše riešenia môžu skončiť iba ako naše a oni ich neprijmú za svoje.

Základom sú riešenia a ich jasné pomenovanie

Ak poznáme jasné obavy jednej aj druhej strany, zamerajme sa na riešenie danej situácie.

Pomenujme veľmi konkrétne ako bude riešená vzniknutá situácia (Napríklad: „Zriadili sme nové informačné linky, na ktorých Vám naši odborníci poradia. Tým pádom naša komunikácia voči Vám bude nepretržite fungovať každý deň od 8.00 do 17.00 bez komplikácií...)

Vždy sa zachovajme zodpovedne a ak je v hre zdravie osôb či zákazníkov musíme byť nekompromisní. Vysvetlime naše kroky a poukážme na to, že ich realizujeme kvôli bezpečnosti ľudí, ktorí sú pre nás najdôležitejší a na ktorých stojí celé naše podnikanie a to sú zamestnanci a zákazníci.

Nepretržitá komunikácia – Nečakajme na veľké fórum celej firmy. Distribuujeme na svojich manažérov komunikačné skripty a dajme im úlohu aby získali informácie. Vyžadujme, aby boli oporou svojim ľuďom a tímom.

Vytvorme F&Q - (Frequently Asked Questions) – Najčastejšie kladené otázky – Týmto krokom zvýšime efektivitu komunikácie voči zákazníkom a zamestnancom a vyhneme sa preťaženým linkám a manažment bude mať voľné ruky pre realizáciu.

Vžiť sa do rolí našich zamestnancov a klientov – Každá skvelá myšlienka, nápad či riešenie stojí a padá na správnej komunikácii, pochopení a akceptovaní. Ak budeme komunikovať príliš strojene, budeme sa zaoberať stovkami dát a informácií, tak sa riešenia a činnosti stratia medzi nimi. Dôležité je, aby naši ľudia a klienti po komunikácii akýchkoľvek krokov a riešení odišli s jasným posolstvom a dostali odpovede na svoje otázky.

Preto by sme mali ešte pred komunikáciou podrobiť informáciám pár vybraných zamestnancov a klientov a **vyžiadať si veľmi úprimný feedback**. Je potrebné si overiť pochopenie informácií a ich reprodukciu. Teraz je ten správny čas. Ak nespravíme tieto kroky, tak sa môže stať, že príde k dezinformáciám, rozdielnemu pochopeniu priorít, nepochopeniu či dokonca vyvolaniu obáv.

Rovnaká kvalita informácií pre všetkých – Informácie a správy by sme mali doručiť v rovnakej kvalite všetkým zamestnancom a zákazníkom. Či už zvolíme online prostriedky, telefonáty či osobné stretnutie. Zabezpečiť kvalitu informácií pre všetkých je veľkou prioritou.

Ak zostane pár jedincov bez informácie s tým, že ich kolegovia im oznámia stanovisko firmy budíme pripravení, že každý z nich doplní ešte svoj názor, vynechá niektorú časť, či zafarbí niektoré súvislosti emóciami. To sú presne trecie plochy, ktorým je potrebné sa vyhnúť.

Manažérsky tím a mienkotvorné osoby - Pred akoukoľvek komunikáciou na všetkých zamestnancov a klientov je potrebné sa dohodnúť na postupe s celým manažérskym tímom. Manažéri sú osoby, ktoré poznajú svoje tímy a vedú veľmi kvalifikovane prispieť k príprave komunikácie. Manažérov potrebujeme mať na svojej strane a dať im najavo svoju dôveru.

Ak obídeme manažérov a všetky analýzy, rozhodnutia a kroky si pripravíme sami, nečakajme ich zápal alebo aktivitu. Každý vedúci oddelenia či člen boardu je predĺžená ruka majiteľa, akcionára či výkonného riaditeľa. Práve preto zapojme všetkých. Spoločne vieme pripraviť omnoho praktickejšie scenár a konkrétnejšie kroky.

Diablov advokát - Túto rolu musí niekto zastávať.

Platí pravidlo: „Ak si v tíme všetci myslia to isté, tak sa asi veľa nemyslí. „

Práve v krízových situáciách potrebujeme ako soľ človeka, ktorý dostane rolu “hejtera”, osoby, ktorá vo všetkom vidí riziká, pýta sa na ne a chce vysvetlenie a riešenie. Diablov advokát nám dokáže zachrániť kožu a pripraví nás na rôzne situácie a odpovede na nepríjemné otázky.

Takže na začiatku krízových porád si určíme “Diablovho advokáta” (určite máme v tíme človeka, ktorý sa na túto rolu hodí). Vyžadujeme od neho, aby zapisoval možné body, ktoré sú nekonkrétne, môžu byť prijaté s nevôľou alebo body, ktoré nemajú nič spoločné s realitou. Priebežne si tieto námietky prejdeme a pripravíme zmeny, správnu komunikáciu či doplnenia jednotlivých opatrení.

Zber spätnej väzby

Dotazníky

Zostavme dotazníky, ktoré nám pomôžu rýchlo vyhodnotiť základné priority a kroky, ktoré naši zamestnanci a klienti očakávajú.

1. Pýtajme sa v nich na návrhy – Naši zamestnanci a klienti môžu prísť so zaujímavými a nevšednými riešeniami. Veď kto pozná náš biznis a spoluprácu lepšie než oni?

2. Možnosť výberu a riešenia – Ak položíme otázku: Aké riešenie navrhujete? Očakávajme odpovede typu. „Zabezpečenie mzdy a sľub, že firma nezmení prístup.“

Ak sa spýtame: Ktoré riešenie je pre Vás viac vyhovujúce?

Zastropovanie mzdy na 60% alebo zachovanie počtu dní dovolenky.

Kombináciami týchto otázok sa dopracujeme k najviac preferovaným.

Kombinácií podobných typov otázok by malo byť viac ako 10.

Týmto prístupom zabezpečíme riadenie dotazníka. Pretože ak sa budeme pýtať iba otvorenými otázkami, môže sa stať, že sa dopracujeme k rovnakému počtu riešení ako prišlo odpovedí.

3. Otázky ohľadom obáv – Čo je pre Vás v tejto chvíli najväčšia obava?

V tomto bode pozbierame najčastejšie obavy a dokážeme následne pomenovať riešenia.

Ak sa zameriame na obavy tak dávame najavo dotazovaným, že nám naozaj záleží na ich situácií. Tým pádom sa zvyšuje aj lojalita a angažovanosť.

4. Pýtajme sa na informácie, ktoré nám môžu pomôcť s rozhodovaním –

Zamestnancov (príklady):

Ako reagujú na situáciu konkurenčné firmy?

Aké informácie Vám poskytl zákazníci ohľadom súčasnej situácie (zmeny, opatrenia)?

Aké kroky firmy budú v súčasnej situácii prospešné. Definujte 3 najdôležitejšie?

Čo je podľa Vás najdôležitejší krok v súčasnej situácii?

Zákazníkov (príklady) :

Aké tovary sú pre Vás prioritné?

Aká je očakávaná komunikácia od našej firmy?

Akú podporu od nás očakávate?

Samozrejme tieto otázky sú príkladmi. Zamerajte sa na to čo je dôležité zistiť pre nás a čo v našej situácii môže pomôcť.

Na začiatku si položíme otázku:

Ktoré informácie od zákazníkov nám pomôžu sa lepšie rozhodnúť a nastaviť správne komunikáciu a zákaznícky servis?

Ktoré informácie od zamestnancov nám pomôžu sa lepšie rozhodnúť a nastaviť správne fungovanie firmy a kontinuitu činností tak, aby sme dodržali zásady bezpečnosti a obchodný proces?

V rámci otázok v dotazníku sa zamerajme hlavne na rýchlu vyhodnotiteľnosť a dostupnosť dát.

Dotazníky môžu mať rôzne formy a pre čo najrýchlejšie vyhodnotenie zvolíme vhodný formát. Nevenujeme tejto časti príliš veľa času.

BEST PRACTICE: V jednej firme prebiehal dotazníkový prieskum. Privolali ma, aby som im pomohol s vyhodnotením a prijatím krokov. Nebolo to však možné, pretože každý, zo 130 dotazníkov bol „originálom“.

V dotazníku sa nachádzali otázky typu: Čo sa Vám páči?, Čo by ste zmenili?, Aké benefity si prajete?, Čo môže firma pre Vás spraviť?

Každá otázka bola prianím a konštatovaním ľudí. Vyhodnotenie nebolo možné, pretože iba pár požiadaviek sa opakovalo a bolo ich menej ako 10% čo je v rámci dotazníka žalostne málo.

Ak by firma chcela prijať opatrenia, tak by boli vyhovujúce iba pre menej ako 10% zamestnancov a ak by mala pristúpiť zmenám tak by ich bolo cca 80 až 110. Tieto malé zmeny by uspokojili jednotlivcov, no nemalo by to žiadny dopad na spokojnosť a celú firmu.

1. Hodnotenie:

- Označte na úrovni 1 až 10 (1 najmenej, 10 najviac), ktoré kroky vidíte ako potrebné v súčasnej situácii.

V tejto chvíli ich môžeme vymenovať pokojne aj 10 – 15 riešení a po vyhodnotení dostaneme odpoveď.

Teraz nehľadáme najlepšie, ale najvhodnejšie riešenia.

V spodnej časti ponecháme možnosť „iné“, aby zamestnanci mohli doplniť to, čo ušlo našej pozornosti, prípadne poukážu na ďalšie možnosti.

2. Možnosti výberu:

Navrhujeme riešenia a poskytneme možnosť výberu vždy z jednej možnosti.

Kombinácií môže byť viac a niektoré odpovede sa môžu opakovať, aby sme zistili skutočnú dôležitosť jednotlivých opatrení:

Príklad:

Označte riešenie, ktoré je pre Vás najviac prijateľné (Vyberte iba jednu odpoveď):

1. Riešenie 1

2. Riešenie 2

3. Riešenie 3

3. Krátke odpovede:

Toto je možnosť, ktorú zvolíme ak potrebujeme poznať celkový názor firmy:

Ktorá časť našej firmy potrebuje najvyšší stupeň pozornosti? Zadaťte názov oddelenia.

Na dotazník využijeme platformu, ktorá je v rámci možností najviac efektívna.

Napríklad Google forms alebo aplikácie na dotazníky.

Pri voľbe formy dotazníka by sme sa mali zamerať na použiteľnosť. Základom je aby sa ľudia nemuseli učiť pracovať s novou aplikáciou dlhé hodiny a tým sa vyhneme chybovosti. Rizikom je strata množstva času a taktiež relevancia odpovedí sa môže líšiť na hony od pravdy a reálnej situácie.

Priority dotazníka

1. Rýchlosť

2. Najnižšia chybovosť

3. Kvalita odpovedí

4. Flexibilné vyhodnotenie s maximálnou možnou presnosťou

Rozhovory a telefonická spätná väzba

V prípade, že nám to kapacity a veľkosť firmy (max 50 zamestnancov) povolia, tak môžeme zvoliť ako doplnenie dotazníkov aj:

1. Priame rozhovory so zamestnancami One to One (osobne, video call...)

Počas týchto rozhovorov je potrebné cieľiť na rýchly zber dát a extrémne flexibilné vyhodnocovanie spätnej väzby. Základom je zameranie sa na názory a nové nápady. Ak do rozhovorov pôjdeme s názorom a očakávaním čo chceme počuť, alebo vieme čo chceme počuť, tak je celý proces zbytočný. Budeme si celý čas iba potvrdzovať náš názor a to by bola veľmi kontraproduktívna činnosť a strata času.

Počas priamych rozhovorov sa zameriame na konštruktívnosť a veľmi efektívne vyhodnotenie získaných informácií ako v dotazníkoch vyššie.

2. Telefonický zber spätnej väzby

Telefonické rozhovory nám pomôžu komunikovať najmä so zákazníkmi a dodávateľmi.

Tak ako pri dotazníkoch či osobnom zbere spätnej väzby zabezpečíme presné zaznamenávanie odpovedí a prispôbenie efektívnosti získavania informácií.

Telefonické rozhovory s našimi zákazníkmi by nemali mať štýl vypočúvania alebo rozhovoru človeka a robota.

Príklad: Vážený zákazník XY ohodnot'te prosím Vašu súčasnú situáciu v ekonomike od 1 do 10.

Ľudskosť, úprimnosť a empatia hrajú veľkú rolu.

V prípade krízových situácií nominujme na zber spätnej väzby ľudí, ktorí sú v komunikácii so zákazníkmi skúsení.

Ak nominujeme človeka, ktorý nemá s komunikáciou s klientom žiadnu predošlú skúsenosť, čakajme, že kvalita odpovedí a vyhodnotenia bude nižšia.

Ak nemáme inú možnosť, zabezpečme, aby daný človek mal na začiatku mentora, ktorý mu pomôže s komunikáciou, poskytne mu podporu a následne mu dá spätnú väzbu.

Interim manager alebo agentúra

Nie je čas hrať sa na hrdinov. Je potrebné chrániť svoj podnik, ľudí, prostriedky a budúcnosť.

Nie je čas na paniku, nerozhodnosť, veľké chyby a váhanie.

Je čas na rozvahu, rozhodné kroky, upokojenie okolia a nádej podloženú faktami.

Je čas na Interim management alebo vyhradenie časti kompetencií agentúre?

Ako som písal už na začiatku knihy. To, že sme riadili firmu počas dobrých období z nás nespraví neomylných ľudí. Nikto z nás nie je superman a v prípade expertízy je občas potrebné sa obrátiť aj na externú silu. V prípade ak nadobudneme pocit, že situácia nás prerastá, nervozita sa tiež zvyšuje a narážame na strop časových kapacít je najlepším krokom „naliať si čistého vína“ a povolať na pomoc expertov.

Nie. Neznamená to, že sme zlyhali. Znamená to, že chceme urobiť všetko pre to, aby náš podnik prežil a pokračoval.

Svoje EGO je potrebné vyhodiť do koša a byť rozvážny a úprimný voči sebe a všetkým, na ktorých naše rozhodnutia závisia.

Politici, Generálni riaditelia, Tréneri, Riaditelia najväčších závodov, tí sa všetci spoliehajú na mnoho špecialistov a neváhajú sa na nich obrátiť. Vďaka tomu sú úspešní.

Hodme všetky zábrany preč a povolajme človeka alebo ľudí, ktorí nám vedia kvalifikovane a rýchlo pomôcť.

Kto je Interim manager?

Je to človek s praxou a skúsenosťami z rôznych oborov a firiem. Osoba, ktorá v praxi zažila mnoho situácií a vie podať pomocnú ruku vo forme expertízy. Nachádzajú sa medzi nimi často bývalý CEO (chief executive officer), CFO (chief finance officer), CMO (chief marketing officer), COO (chief operations officer), CHRO (chief human resources officer), Riaditelia a špecialisti.

Interim manager je človek, ktorého angažujeme na obdobie od 1 do 6 mesiacov.

Je schopný rýchlo a kompetentne reagovať na situáciu. Dokáže sa rýchlo a kvalifikovane rozhodovať, rozdeliť úlohy a využiť kapacity a špecializáciu na maximum.

Po analýze, nastavení, implementácii a kontrole v praxi končí jeho angažmán (tým pádom odpadá firme náklad) a po dohode zostáva externým poradným orgánom.

Výhody Interim managementu alebo agentúry (IM)

- **Efektivita** – Vyznačujú sa vysokou efektivitou a produktivitou. Dokážu byť nápomocní pri vytváraní cieľa a realizácii.
- **Flexibilita** – Dokážu prinášať rýchle a kvalifikované rozhodnutia, ktoré na základe analýz prispôbia danej situácii.
- **Presnosť** – Poznajú dôležitosť dát a vedia na koho sa obrátiť v rámci špecializácie
- **Leadership** – Dokážu na základe skúseností rozdeľovať kompetencie a využívať kapacity. Spájajú tímy a vedia zapáliť ľudí.
- **Náklady** – Poznajú triky na rýchle zníženie a zefektívnenie nákladovosti.
- **Fokus** – Vedia na čo sa fokusovať. Poznajú veľmi dobre priority a tých sa držia. Poznajú detaily, ktoré často znižujú pozornosť a eliminujú ich.
- **Počúvajú** – Vždy na začiatku dohody počúvajú naše ciele a návrhy. Na základe nich sú schopní reagovať resp. ich kvalifikovane upraviť.
- **Nie sú zat'ážení vz'ahmi** - Pozerajú sa na všetko bez predsudkov, subjektívnych názorov a domnienok. Majú racionálne zmýšľanie a zameriavajú sa na činnosti a ich implementáciu.

Remote job

„Ďalšou možnosťou ako flexibilne reagovať na novú situáciu na trhu je Remote job (práca na diaľku). V rámci nových nastavení a procesov vzniká naprieč firmou a oddeleniami (napr. IT, ľudské zdroje, obchod, zákaznícky servis a pod) potreba nových zručností či rýchlych reakcií. Práve v tomto smere nám pomôžu externé sily v rámci odbornosti alebo špecializácie. Neváhajte sa obrátiť na odborníkov v oblasti, ktorá je vašou slabou stránkou alebo je potrebné práve v tejto oblasti urgentne dokončiť projekt, nastaviť systém alebo definovať proces. V posledných rokoch je práve táto oblasť devízou IT odborníkov.

Veľké i malé firmy používajú softvér na riadenie kľúčových obchodných procesov už mnoho rokov. Dnes sa však digitálnou transformáciou mnohé zmenilo. Softvér už nie je iba pohodlný nástroj na automatizáciu alebo urýchlenie pár úloh či procesu vo vašej organizácii. Softvér sa čoraz viac stáva základnou štruktúrou každej organizácie, niečo, čo definuje, čo organizácia môže alebo nemôže robiť. Niečo, čo umožňuje organizácii existovať, prosperovať a plniť svoje poslanie. Žiadna spoločnosť dnes

nemôže prežiť či prosperovať bez neustáleho inovovania, IT infraštruktúry a stratégie postavenej na softvéri. Preto možno podľa slov Satya Nadelly naozaj povedať, že:

“Každá spoločnosť je dnes softvérová spoločnosť...”

- CEO Microsoft, Satya Nadella

Digitálna transformácia sa stala súčasťou nášho sveta. Správne použité technológie sú kľúčové v každom odvetví pre prežitie v nasledujúcich rokoch. Umožňujú agilne reagovať na zmeny v obchodnom prostredí. Softvérové zručnosti sú cenným zdrojom.

IT odborníci dokážu na diaľku rýchlo a efektívne vyvíjať produkt, analyzovať slabé miesta, prijať opatrenia v rámci exekutívy, dokončiť rozpracované projekty či riadiť vývoj. V tejto chvíli je dôležitá rýchlosť, ktorá stále spĺňa kvalitatívne parametre. Tým, že IT odborníci sa pohybujú v rôznych oboroch a firmách, majú skúsenosti, ktoré dokážu efektívne odovzdať bez časových strát.“

Predpokladom pre dobre vyladený tím pre digitálne transformácie sú nasledujúce role:

CTO/Architekt - je zodpovedný za architektúru a udržateľnosť technologického riešenia

DevOps špecialista - implementuje kombináciu vývoja softvéru a IT operácií, ktorých cieľom je skrátiť životný cyklus vývoja systémov a zabezpečiť nepretržité dodávanie softvéru s vysokou kvalitou.

Analytik/Biznis konzultant - je zodpovedný za identifikovanie, návrh systému a vytvorenie špecifikácií pre následnú tvorbu riešenia.

UX/UI špecialista - Ani dom by ste nezačali stavať bez projektu na stavbu. UX/UI špecialista vytvára klikateľný dizajnový prototyp systému. Viete si ho vyskúšať predtým, ako sa začne programovať.

Projektový manažér - Dohliada na efektívnosť vynaložených prostriedkov na vývoj riešenia. Vytvára projektový plán, definuje jednotlivé verzie a riadi celý proces. Spolu s analytikom zbiera nové podnety, ktoré zapracováva do špecifikácie produktu.

Backend programátori - vyvíjajú jadro systému podľa špecifikácie, integrujú medzi sebou rôzne riešenia, pripravujú dáta na zobrazenie frontend programátorom.

Frontend programátori - vytvárajú užívateľsky príjemné prostredie v ktorom zobrazujú dáta zo systému na základe dizajnového prototypu.

Dôležité je poznamenať, že na tak komplexné a strategické riešenia netreba hľadať jednotlivca(ov), ale špecializované IT tímy so zdieľaným knowhow, zabehnutými procesmi a zastupiteľnosťou jednotlivých členov.

„Veľkou výhodou **Remote jobov** je, že odborníci a špecialisti sú najatí iba na vývoj, dokončenie, či opravu produktu. Ich angažovanie ako pri Interim manažmente trvá obmedzené obdobie a je presne definovaný začiatok a koniec projektu. Pri tejto špecializácii firma šetrí na nákladoch, pretože platí iba za vykonanú prácu a nenesie náklady na zamestnanie človeka, vyhradenie pracovného priestoru a legislatívne povinnosti.

PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

KAPITOLA 6

Rýchle rozhodovanie a nový pohľad

„Každý chce byť hore a lietať, ale palivo tvoria životné skúsenosti, ktoré získame nápadom, realizáciou, prácou, pádom a nakoniec úspechom“

- Mikail Nejms

Rýchle rozhodovanie

Výbornou metódou v rámci rýchleho rozhodovania je napríklad pravidlo ÁNO/NIE.

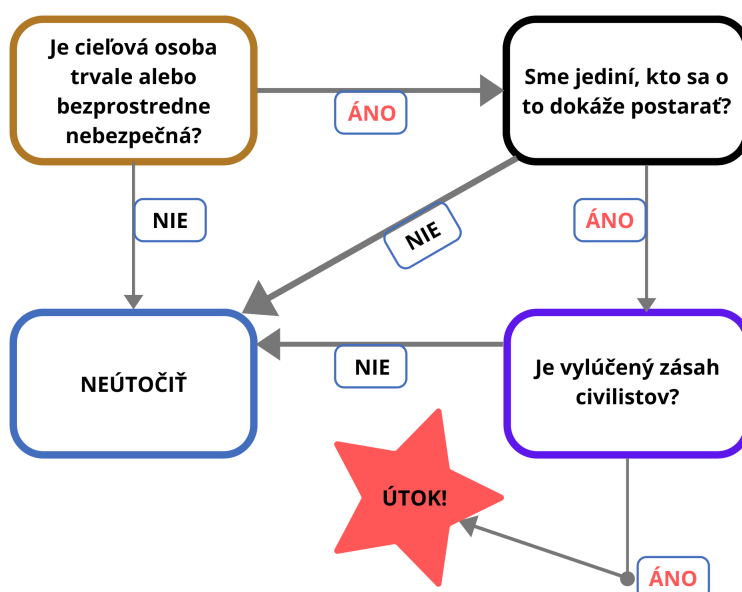
Používa sa práve vo chvíľach, kedy je rýchle rozhodnutie potrebné no je nutné zvážiť riziká.

Napríklad: Keď má niekto zdravotný problém, lekár určuje diagnózu na základe vylučovacích otázok. (Má horúčku? Je slabý? Má kašeľ? Má stabilný krvný obeh?)

Pravidlo ÁNO/NIE určuje jasné parametre, ktoré nám pomôžu sa rýchlo rozhodovať práve v krízovej situácii na základe pevne stanovených mantinelov.

V roku 2013 určil napríklad Barack Obama tri pravidlá pre rozhodnutie k zahájeniu útoku (viď obrázok).

Práve to je návod, ako si pripraviť svoju maticu rýchleho rozhodovania. Pretože ak sa jedná o zdravie, život, bezpečnosť alebo prežitie firmy, musíme byť pripravení robiť extrémne rýchle rozhodnutia.



Pohľad na situáciu z iného uhla

Poznáte Neckerovu kocku? V náročných situáciách môže pomôcť aj nám. Ako?

Prvý raz tento očný klam publikoval Švajčiar Louise Albert Necker v roku 1832.

Publikovaný klam slúži na to, aby sme si uvedomili, že pohľad na tento predmet môže mať dva rozmery.

Prvý kedy je pravý spodný kraj vystupujúci .Druhý kedy vystupuje ľavý spodný kraj.

Jeho zmysel tkvie v tom, že v jednu chvíľu sa dá sústrediť iba na jeden z týchto pohľadov.

Psychológovia na tomto koncepte poukázali na to, že dokážeme vidieť vždy iba jednu perspektívu tvarov, vecí, udalostí...

A pritom je tam vždy ešte iný pohľad, často ten, ktorý je riešením.

Preto sa stáva, že keď dostaneme nápad, zrazu uvidíme veci „v novom svetle“ alebo „z iného uhla.“

Toto je správny prístup k mysleniu v dnešnej meniacej sa dobe.

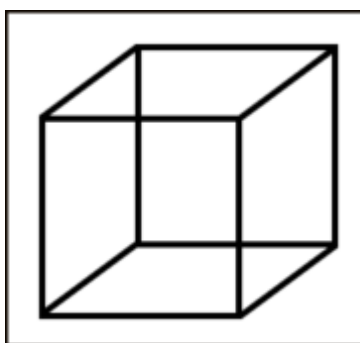
Ako vieme využiť svoj produkt, svoju službu alebo kapacity v rámci nového pohľadu?

Ako dokážeme prispieť svojmu okoliu a pozitívne sa zapojiť v čase krízy?

Zabudnime na to čím sme boli doteraz a ako sme fungovali pred tým.

V celej tejto knihe môžeme nájsť inšpiráciu práve na nový pohľad, ktorý nám môže zachrániť podnikanie či dokonca ho posilniť.

Obrázok: Neckerova kocka



Nakresliť terč okolo šípky

Na margo predošlej témy a pohľadu na veci z nového uhla je dôležité si uvedomiť ešte jednu vec.

V prípade, že mierime na terč (metafora už známych a zaužívaných postupov) tak sa nám môže stať, že budeme mieriť a myslieť iba v medziach postupov, procesov alebo činností, ktoré poznáme a často sú to tie, ktoré nám bránia sa posunúť do vyššieho levelu podnikania.

Najmä v krízových situáciách sa vyplatí myslieť novým spôsobom a pozrieť sa na:

- Služby
- Kapacity
- Priestory
- Techniku
- Činnosti
- Zákaznícky servis
- Produkt
- Organizačnú štruktúru...

z úplne iného pohľadu.

Často sú naše ciele iba v medziach známeho a poznaného. Máme obavy spraviť krok do neznáma a skúsiť použiť opačnú metaforu: **“ Hodiť šípku do steny a okolo nej začať kresliť terč.”**

Práve táto metafora môže pomôcť novému pohľadu a hľadaniu možností, ktoré doteraz neboli nikdy na stole.

Práve dnes sa črtá príležitosť pozrieť sa na naše podnikanie či ďalšie aspekty z nového uhla a hľadať ciele, ktoré sa nachádzajú mimo nášho terča.

Čo ak ciele, ktoré sú mimo nášho známeho terča sú tie, ktoré nám pomôžu prežiť či dokonca vyplávať z krízového obdobia silnejší, múdrejší a plní nových znalostí?

Čo ak ciele, ktoré sú známe a v rámci nášho známeho terča sú tie, ktoré nám vytvárajú strop a bariéry ďalšieho rastu?

Pozrime sa na ciele, ktoré môžu byť úplne mimo nášho zorného uhla.

Všetky nástroje v tejto knihe nám pomôžu okolo šípky vytvoriť čo najskôr nový terč.

„Je celkom zábavné robiť nemožné.“

- Walt Disney

Best practice - Viackrát sa mi stalo, že počas rozhovorov, porád, či brainstormingov vo firmách sme úplne náhodou, alebo cielene trafili šípku do steny. Následne sme začali kresliť okolo nej terč.

Viedlo to k novým službám, ktoré neskôr prinášali firme násobne viac, ako všetky produkty do tej doby. Viedlo to k zvýšeniu ziskov a výnosov, pretože sme úplne zmenili efektivitu využitia kapacít. Dokonca sa stalo, že vďaka tomu firma našla nové smerovanie, ktoré s nižšími nákladmi viedlo k vyšším ziskom.

Túto časť je malý bonus. Odložme si ju. Nikdy nevieme kedy sa nám zíde.

Hack na záver - Všetky riziká náš tím pozná

V prípade, že chceme poznať reálne riziká a získať maximum informácií, tak si zvolajme celý náš manažérsky tím položíme im nasledujúcu otázku:

“ Predstavte si, že je teraz o 1 rok viac.

Všetky naše plány a ciele skončili absolútnou katastrofou.

Čo všetko (buďte konkrétni) k tomu prispelo?”

Dajme im na túto úlohu 15 minút a požiadajme ich o maximálnu úprimnosť.

Pokojne môže byť táto úloha anonymná.

V odpovediach nájdeme všetky reálne riziká.

Naozaj všetky.

PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

KAPITOLA 7

Desať pravidiel krízového manažmentu

„Pokiaľ je vám jedno, kde ste, potom ste nezablúdili.“

- Murphyho zákon

1. Nehrajme sa na hrdinov – Teraz na to nie je čas. V prípade, že sa nám situácia vymyká z rúk využime radu expertov, externú silu či špecialistov vo firme

2. Bezpečnosť je prvoradá – Ak sa jedná o zdravie tak urobme všetko preto, aby sme chránili zákazníkov a zamestnancov. Nikdy nemôžu mať peniaze vyššiu prioritu ako zdravie a bezpečnosť

3. Komunikujme nepretržite – Naši zamestnanci a zákazníci sú v neistote, práve preto je dôležité upokojiť situáciu, prichádzať s riešeniami a byť empatickí. Ticho podnecuje predstavivosť a obavy.

4. Prioritizujme – Určiť si priority, ktorým je potrebné sa venovať hneď, úlohy, ktoré nás čakajú následne a činnosti, ktoré v tejto chvíli odkladáme

5. Pracujme s faktami – V situácií krízy sa opierajme o fakty a analýzu. Ak sa budeme riadiť intuíciou tak môžeme poukázať viac ako sa zdá

6. Rýchlosť a akcieschopnosť – Rýchlosť reakcií rozhoduje. Nečakajme a konajme. Teraz to všetci okolo nás potrebujú. Tak sa správajú leadri

7. Pozrime sa na veci z iného uhla – Nič čo fungovalo v súčasnom móde nie je stále. Pozrime sa na flexibilitné využitie kapacít, kompetencií ľudí, výroby, strojov, technológií, software. Hľadáme nové dimenzie. Pozrieme sa na naše podnikanie a možnosti zmeny a prispôsobenia sa situácií.

8. Oddych a energia – Ak nás krízová situácia zdravotne či psychicky zlomí, tak nebudeme môcť pomáhať ďalej a naša kapacita rozhodovania, kreativity či riadenia bude blokována

9. Pomoc – Ak vieme pomôcť a máme kapacitu tak pomôžme konkurencii, trhu, zamestnancom, okoliu, komunite, mestu alebo kdekoľvek kde je to potrebné. Teraz nie je čas na sebecko.

10. Zdroje – V tejto chvíli sú finančné zdroje prioritné. Preverme stav hotovosti a prijmime kroky pre ich efektívne využitie. Pracujme s nákladmi, výnosmi a zabezpečme maximálnu rentabilitu výdavkov a činností, ktoré sa týkajú financií.

KAPITOLA 8 – BONUS

Výhlady a dopad na ekonomiku 2020/2021

Všetky predpovede sú subjektívnym názorom autora vzhľadom na všetky dostupné fakty ohľadom súčasnej situácie. Berte ich ako predpoklady a nie záväzné predpovede nasledujúcich udalostí.

1. Markantné zvýšenie tržieb e-shopov - V nasledujúcom období budeme svedkami zvyšovania počtu e – shopov vo vyššej či nižšej kvalite. Slovensko a Česko patria celosvetovo ku krajinám s najväčším % e-shopov. No nevádi. Klondike is open. A kde by sa otvorili ďalšie keď nie tam, kde je ich veľa? Dôvod: Ľudia budú mať čas sa naučiť objednávať cez e-shopy tovary a služby. Množstvo spotrebiteľov, ktorí doteraz neobjednávali alebo objednávali v malej miere si zvykne na pohodlnosť nákupov online. S tým samozrejme bude rásť aj priemerný spend (minutá suma), počet objednávok, počet zákazníkov a rôznorodosť tovarových skupín.

Trend: Dlhodobu prežijú však iba tie e-shopy, ktoré sa zamerajú na najvyššiu kvalitu dodania, zákaznícky servis a UX (user experience) na najvyššej úrovni. Preto ak niekto chce využiť “hype” na trhu a na kolene rýchlo “zbúchať” e-shop bez plánovania budúcnosti a zamerania na spokojnosť zákazníkov, tak má jasnú budúcnosť. Krátku.

2. V budúcnosti firmy prehodnotia časť svojich kamenných prevádzok - Súčasný stav bude mať negatívny dopad na tržby firiem s kamennými prevádzkami. Budú porovnávať rentabilitu, efektivitu a produktivitu jednotlivých kanálov. Časť firiem bude prehodnocovať % pomeru svojich predajných kanálov a veľká časť sa nakloní v prospech online predaja.

Trend: Využitie doručenia zásielok v kamenných predajniach. V prípade využitia danej služby poskytnutie zľavy na nákup v predajni. Je to však krátkodobá stratégia, ktorá firmám znižuje maržu.

3. Zvýšenie % práce na home office - Súčasný stav poskytuje firmám možnosť prehodnotiť nákladovosť a efektivitu jednotlivých oddelení. Napr. Obchodné oddelenia svoju činnosť dokážu riadiť aj cez online stretnutia. Znižuje sa strata času na prejazdy, a administratívne činnosti v kanceláriách. Firmy budú znižovať náklady na mobilitu obchodných tímov. Napr 10 obchodníkov – 10 automobilov sa zmení na 10 obchodníkov – 2 zdieľané automobily. Tento trend bude mať dopad na znižovanie počtu štvorcových metrov administratívnych a kancelárskych priestorov. home office

sa stane už natrvalo veľkým % pracovného priestoru. Odhadovať % nebudem pretože sa bude líšiť podľa segmentov a zamerania.

Vďaka týmto krokom bude klesať cena za prenájom kancelárskych priestorov čo bude mať dopad na výnosy developerských spoločností a vlastníkov kancelárskych priestorov.

Banky a poisťovne časť svojej retailovej kapacity presunú do domáceho prostredia a vznikne nový segment – Online poradenstvo (Videohovory, Chaty a bezkontaktné uzatváranie zmlúv)

Trend: Som zástancom a tvrdým obhajcom osobných stretnutí. Online stretnutia však hrajú do kariet efektívnosti a znižovaniu nákladov, čo je trend posledných rokov v stratégií firiem. Ak firmy dostatočne rýchlo zareagujú a budú schopné zabezpečiť kontinuitu činností či dokonca vyššiu efektívnosť, tak tento trend bude mať silnú rastúcu tendenciu.

4. Počiatok zdieľania vecí a ich využitia v prospech spoločnosti a komunity – Taxislužby budú prevážať tovar v čase voľnej kapacity už natrvalo.

Obchodné centrá sa budú snažiť viac zdieľať priestory a využívať dostupné miesto. Parkoviská a plochy sa začnú využívať na zdieľanie a flexibilný prenájom, reštaurácie a hotely sa budú snažiť využívať svoje kapacity na co - working, prednášky a firemné eventy.

Zvýši sa kreativita vedenia ubytovacích zariadení a hotelov ohľadom využitia izieb a reštaurácií. Čo podnieti vznik agregátorov so zameraním na tento segment.

Zapojenie reštaurácií do rozvozu jedál sa stane nevyhnutnosťou a tým pádom pribudnú platformy na efektívne objednávky a doručenie. Tento trend sme mohli sledovať už pred príchodom mimoriadnej situácie v 3/2020.

Trend: Každá firma, či zariadenie, bude premýšľať nad zvýšením vyťaženia kapacít, priestorov, zdrojov alebo technického vybavenia. Tento trend bude mať dopad na vznik nových služieb, porovnávačov a agregátorov. Samotný trend má očakávaný pozitívny dopad na produktivitu a využitie zdrojov.

5. Vznikajú desiatky a stovky riešení na online komunikáciu – Budú sa zameriavať na maximálny zážitok z online hovoru v preklade: „Akoby ste boli spolu naozaj.“

Trend: Pozitívna korelácia s trendom zvyšovania podielu zamestnancov na home office

6. Všetky služby prejdú zásadnými zmenami – Je možné, že hotely sa zamerajú na bezkontaktné ubytovanie. Zaplatenie on – line, vyzdvihnutie kľúčov v schránke resp. pripravenej karty. Informačný panel na izbe bude informovať o všetkých možnostiach. Výborný cross-sell nástroj.

Banky a poisťovne prispôsobia všetky svoje produkty a servis na bezkontaktné možnosti bez potreby návštevy pobočky, obchodných miest či obchodných zástupcov. Prepokladám, že k tomuto trendu sa pridá aj úprava legislatívy a bezpečnostných opatrení.

Trend: Samozrejme nás čaká dlhé obdobie testovania týchto služieb a možností výberu pre zákazníkov. Po pozitívnych výsledkoch testov môžeme očakávať, že firmy budú svojich zákazníkov odmeňovať a pozitívne motivovať k prechodu na rentabilnejšie služby. (ako zástanca osobného kontaktu a zákazníckeho zážitku verím, že to potrvá ešte veľmi, veľmi dlho)

7. Bude rásť počet ľudí s potrebou psychológa alebo psychiatra.

Trend: Rast tejto krivky je viditeľný už dlhé obdobie a po súčasných udalostiach je možné, že naberie ešte rýchlejší spád.

8. Možný je aj prepad záujmu o vzdelávacie, poradenské a lifestyle služby. Obyvateľstvo sa posunie z časti Maslowovej pyramídy „Seberealizácia“ do časti „Bezpečie“. V dnešnej dobe to v preklade znamená stabilné zamestnanie, dostatok zdrojov a zabezpečenie rodiny a blízkych. Obyvateľstvo bude viac náchylné myslieť na preventívne opatrenia a zabezpečenie svojich blízkych.

Trend: Je to štandardný úkaz, ktorý prichádza vždy počas krízy či, depresie a trvá ešte určitý čas po tomto období. Tento trh sa však nezastaví úplne. Príde však ku transformácií a zmenám. Tí ktorí sa včas adaptujú, budú v budúcnosti z toho ťažiť.

Počas krízy očakávam trend rastu záujmu o manažérske školenia (štýl riadenia, zmena myslenia...), ktoré sú v tejto chvíli veľmi potrebnou adaptáciou manažérov na situáciou.

9. Ak chceme poznať nové trendy služieb a tovarov, pozrime sa do Ázie.

Ázia sa ako prvá otriasa z epidémie a práve tam sa budú rýchlosťou blesku testovať nové trendy v službách a tovaroch.

Trend: Ázia môže byť inšpiráciou a kto dostatočne skoro naskočí na vlnu, môže využiť túto príležitosť. Ak by sme na ňu naskočili neskoro roztriešti sa v počte ponúk a tým sa trh bude dramaticky rozpadáť na menšie časti s menšou maržou a počtom zákazníkov.

10. Odložená spotreba - Návrat k pôvodnému trendu spotreby ako pred príchodom epidémie bude veľmi pozvoľný. Určite by podporilo ekonomiku, keby ľudia po ukončení karantén dobíhali odloženú spotrebu, no v tejto chvíli je lepšie s tým nerátat a pripraviť sa na iné alternatívy.

Trend: Kde teda obyvateľstvo bude smerovať spotrebu? Očakávam nárast dovoleník “doma” v SR (resp. ČR,HU..), tiež väčšiu mieru sporenia obyvateľstva, investície do bezpečnosti.

Tento trend je vyslovene špekuláciou, no po dlhom období strávenom v domácnostiach obyvateľstvo bude inklinovať k prerábkam bytov či domov. Prečo? Ľudia sa však nebudú uchýľovať k luxusným a nadštandardným materiálom. V dnešnej dobe mnoho ľudí trpí “neomániou” (potreba zmeny, nových impulzov a stimulov) a budú potrebovať po čase strávenom v karanténe a na home office zmenu.

11. Zdieľané tímy odborníkov – Tak ako sme zvyknutí na externú spoluprácu s právnymi či účtovnými kancelárkami sa tento trend bude posúvať aj do IT podpory a vývoja alebo externých administratívnych oddelení.

Trend: V budúcnosti ukáže ako veľmi efektívny nástroj udržania hranice zamestnanosti, zníženia nákladov firiem a zvýšenia efektivity riešení. Ak každá firma pochopí, že IT vývoj a podpora je nevyhnutná potreba a súčasť podnikania, tak dokáže inovovať, získavať viac zákazníkov a využívať možnosti naplno.

Všetky predpovede sú subjektívnym názorom autora vzhľadom na všetky dostupné fakty ohľadom súčasnej situácie. Berte ich ako predpoklady a nie záväzné predpovede nasledujúcich udalostí.

Záver

Urobil som maximum, aby ste v tejto knihe nenašli vatu a balast. Mojou snahou je priniesť riešenia a podať čo najskôr pomocnú ruku podnikateľom, živnostníkom, riaditeľom, majiteľom firiem a riadiacim zamestnancom.

Sám som živnostník a preto si uvedomujem, že ak firmy a podnikatelia narazia na problémy, tak to môže mať veľmi neblahé dopady na ekonomiku. Je to náročná situácia, ktorá vyžaduje nové zručnosti, ciele či pohľad.

Naším spoločným cieľom by malo byť to, aby sme teraz spoločne zabrali a vyšli z krízového obdobia silnejší, múdrejší a lepší.

Vidím neskutočné množstvo dobrých ľudí, ktorí začali pomáhať a svoje kapacity vyhradili na podporu ľudí, ktorí sú v prvej línii. Už to je dôkaz, že to zvládneme.

Chvíľu sa zastavme, zamyslime a premýšľajme nad tým, ako vieme pomôcť ekonomike, ako vieme pomôcť svojmu okoliu, ako dokážeme túto situáciu prežiť v zdraví ako vieme zapojiť seba či svoju firmu.

Ja som tak spravil a práve preto som napísal túto knihu, aby čo najskôr začala pomáhať.

„Vstupujeme do neznámej budúcnosti, ale stále sme ešte tu, a kým sme posadnutí životom, zostáva nádej.“

- John Lennon

Držím palce.

David

O AUTOROVI

David Kálmán viac ako 15 rokov pôsobí v oblasti manažmentu, riadenia, obchodu a vzdelávania. V korporátnom svete sa počas 9 rokov vypracoval cez 6 pozícií až na Regionálneho manažéra pre TOP klientov so zodpovednosťou nad 40 zamestnancami a vytvoril nástroje vyhodnocovania pre celý segment.

Má za sebou úspešné pôsobenie vo viac ako 50 firmách (Poradenstvo a konzultácie, Riadenie, Stratégia, Školenia, Rozvoj, Analýza a Reporting)

Ako Interim CEO a krízový manažér riadil reštrukturalizáciu, nastavenie stratégie, manažérske a obchodnícke vzdelávanie a implementáciu KPIs vo firmách z rôznych oborov (IT, Média, Marketing, Veľkoobchod, E – commerce, Financie, StartUpy, FMCG, Retail...).



Pôsobí ako externý lektor v **Satori Stage, KC Dunaj, Novej cvernovke, pbkon** a prednášal pre viac ako 2500 ľudí.

Články a rozhovory uverejnil: **FORBES, StartitUP, Noizz, Biznis klub**. Ako odborník na komunikáciu sa vyjadroval v rozhovore pre **Rádio:FM**

Vytvoril vlastný vzdelávací proces a firmám pomáha rásť cez:

✓ **Interim manažment** - Obsadenie kľúčových pozícií na obdobie 1 až 3 mesiace:

- **Riadenie obchodu** - Zvyšovanie produktivity a Skills Obchodného tímu, Zvýšenie zákazníckej bázy a Výnosov (Cross sell, Up Sell...)

- **Riadenie stratégie** (Obchod, Predaj, Zákaznícky servis, Komunikácia....) - Zvyšovanie produktivity a efektivity oddelení, **Nastavenie fungovania na rastúci trend aj pri poklese.**

- **Krízové riadenie spoločnosti a reštrukturalizácia** - **Riadenie spoločnosti aj v klesajúcej ekonomike a znižovaní KPI.**

- **Riadenie vzdelávania a angažovanosti**

- **Externé konzultácie pre Manažment spoločností**

✓ **Školenia pre obchodné tímy a TOP Manažment:**

- **Vyjednávanie a budovanie dlhodobých vzťahov - Vyjednávacie taktiky FBI a psychológia komunikácie**
- **Typológia osobnosti** - Do 1 minúty rozpoznáte typ osobnosti a prispôsobíte komunikáciu
- **Akvizičná stratégia** - Stretnutia, Plánovanie, Analýza trhu a Budovanie zákazníckej bázy na základe kvality.
- **Leadership** - Analýza, reštrukturalizácia, implementácia, meranie a aplikácia v praxi.

Kontakt:

0948 870 605

dkalmanavid@gmail.com

Linkedin, Facebook: David Kálmán

PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

PRACOVNÝ LIST

Táto kniha je kompas
rýchlych reakcií v čase krízy.

Obsahuje nástroje, ktoré je možné využiť
na záchranu, stabilizáciu a zmenu podnikania.

Navigácia na ceste k rozhodnutiam,
ktoré delia firmy na úspešné a neúspešné.

David Kálmán



Vydané: 2020