

**#ako
#nato**

SLOVENSKÁ 
sporiteľňa

ako na výzvy koronakrízy

Praktické rady z biznis konferencie **#akonato 2020**

Obsah

Úvod	2
Krízový manažment	3
Optimalizácia	5
Pomoc štátu a financovanie	8
Vedenie ľudí	11
Práca na diaľku	13
Budúcnosť kancelárií	15
Psychické zdravie zamestnancov	17

Konferenciu #akonato a tento materiál sme pripravili s cieľom pomôcť firmám a podnikateľskej komunite naštartovať potrebné zmeny, aby mohli lepšie reagovať na výzvy súčasnej neľahkej situácie.

Rýchlosť reakcie a schopnosť adaptovať sa sú dôležitými pri zdoľávaní každej krízy. Veríme, že tie správne rozhodnutia v podobných momentoch dokážu posunúť firmy a ich ľudí dopredu aj v dlhodobom horizonte, a tak prispieť k budovaniu modernej spoločnosti.

Tento e-book spracováva najdôležitejšie postrehy z tohtoročnej #akonato konferencie, na ktorej sa stretlo množstvo odborníkov a profesionálov. Tí vďaka svojim skúsenostiam dokážu pomôcť firmám prekonať aj nové výzvy, ktoré prináša práve koronakríza.

Dlhodobo sa snažíme inšpirovať a pomáhať podnikateľom aj nad rámec bankovníctva a svoju úlohu vnímame ako nesmierne dôležitú práve v týchto časoch. Stanovili sme si cieľ a kráčame neomylné po ceste k jeho naplneniu. Chceme byť bankou prvej voľby pre firmy a podnikateľov. Máme im čo ponúknuť.



Norbert Hovančák

člen predstavenstva Slovenskej
sporiteľne, zodpovedný
za korporátne bankovníctvo
a finančné trhy



Od prvej reakcie môže závisieť prežitie celej spoločnosti

**Pohotové inštinkty a intuícia
vždy oddeľovali podnikateľov
od najúspešnejších podnikateľov.
No v čase globálnej pandémie,
keď zrazu neplatí, čo platilo včera,
môžu byť tieto vlastnosti otázkou
prežitia.**

Ako prvé je dôležité uvedomiť si samotný fakt, že firma je v kríze a čelí ohrozeniu. Na tomto bode však väčšina projektov zlyhá. A to aj takých, ktoré majú silný potenciál na úspech a za normálnych okolností by excelovali.

Hneď po dôslednej analýze vonkajšej situácie a jej možných dopadov na fungovanie spoločnosti, treba podľa odborníkov svoju pozornosť upriamiť na vnútornú štruktúru samotného podniku a zistiť stupeň jeho pripravenosti na krízovú situáciu. Jej dopady sa dajú minimalizovať včasným, rzným a efektívnym konaním.



Dôležitá je rýchlosť reakcie a pružnosť podniku zareagovať na vzniknutú situáciu.

**Stephan Linhart,
Lufthansa Group**



Podľa finančnej riaditeľky Volkswagen Slovakia Karen Kutzner je potrebné zamerať sa predovšetkým na tri kľúčové oblasti:

1. Likvidita

Zhodnotenie schopnosti premeniť aktíva na hotovosť, ako aj schopnosť uhrádzať prevádzkové náklady pri okamžitom výpadku príjmov, patria medzi prvé reakcie dobrého manažéra. Netreba zabudnúť ani na okamžité prehodnotenie budúcich kapitálových investícií.

2. Riadenie nákladov

Zlepšenie efektívnosti a výkonnosti výrobných procesov prostredníctvom riadenia nákladov je v čase rapídneho poklesu cash flow dôležitejšie než kedykoľvek predtým. Promptná redukcia nákladových výdavkov ušetrí cenné hotovostné prostriedky.

3. Pracovný kapitál

Sledovaním pracovného kapitálu sa firma vyhne zbytočnému viazaniu finančných prostriedkov, ktoré by v čase krízy mohli byť využité na iné účely.



Optimalizácia naša každodenná

Správny podnikateľ by mal venovať každú druhú myšlienku optimalizácii svojho biznisu. V ťažkých časoch však treba ísť za hranice bežných postupov, nakoľko firma čelí zväčša nepredvídateľnej situácii.

Tej sa treba prispôbiť a to zrealizovaním existujúcej štruktúry podniku, zefektívňovaním a zavedením nových postupov. V praxi to najčastejšie znamená redukciu personálu a znižovanie nákladov.

Po transformácii štruktúry podniku do podoby, ktorá lepšie odráža situáciu na dodávateľských a odberateľských trhoch, by mala nasledovať maximalizácia prevádzkovej výkonnosti spoločnosti. Na rade je tak predovšetkým implementácia prvkov štíhleho riadenia, zavedenie nových procesov a transparentného reportingu.

Podľa šéfa pobočky EY na Slovensku, Mariána Bíža, je alfou a omegou prežitia v biznise jeho flexibilita a schopnosť

Kroky k úspešnej optimalizácii

1. Identifikácia problému
2. Analýza problémovej oblasti
3. Implementácia optimalizačného plánu
4. Sledovanie a vyhodnotenie úspechu či neúspechu



prispôbiť sa aktuálnej situácii práve v najťažších časoch.

„Ak sa firma dokáže adaptovať na nové výzvy, dokáže výrazne znížiť dopady krízy na svoj biznis.“ Ako príklad uvádza výrobný podnik, ktorý dodával produkty pre letecké spoločnosti. V dôsledku prepadu dopytu však bola spoločnosť nútená preorientovať sa na produkciu ochranných pomôcok, ktoré predtým nikdy nevyrábala. Vďaka tomuto inovatívnemu kroku prežila.

Flexibilná zmena produktu nemusí byť liekom na záchranu len pre výrobné podniky. Prax ukázala, že tento krok funguje aj v sektore služieb, napríklad v gastronómii. Šéfkuchár a uznávaný odborník na tento segment Zdeněk Pohlreich vo svojich reštauráciách nahradil klasické menu obedovými krabičkami na donášku, pričom dodáva: „Kreatívne a vizuálne príťažlivé jedlo sa nedá prepravovať a preto je aj v gastrobiznise dôležité rýchlo a flexibilne sa adaptovať.“

Pohlreich však nabáda aj k odvážnejším krokom, ak si to situácia vyžaduje. Niekedy môže byť dobrým riešením, napríklad, úplne zatvoriť prevádzku na niekoľko mesiacov. Reštaurácia tak ochráni svoje hotovostné zdroje a prekoná najťažšie obdobie krízy.

Desatoro krízového manažmentu



Hoci ide o nepopulárne opatrenia, je dôležité uskutočniť ich ako prvé. Majú totiž veľký vplyv na fungovanie spoločnosti.

Bohuslav Lipovský, managing partner
EIM Executive Interim management

- #1 **Priznajte si, že ste v krízovej situácii**
- #2 **Vyberte si skúseného lídra**
- #3 **Plne dôverujte zvolenému lídrovi**
- #4 **Zaved'te militarizovaný systém riadenia**
- #5 **Zostavte si krízový štáb**
- #6 **Využite externú podporu**
- #7 **Zabezpečte spoľahlivý, rýchly a dôverný tok informácií**
- #8 **Komunikujte, komunikujte, komunikujte**
- #9 **Nečakajte na perfektné informácie**
- #10 **Konajte rýchlo, ale nie unáhle**



Okrem štátu pomôžu i banky

Pandémia vírusu COVID-19 zasiahla celú našu spoločnosť, no z ekonomického hľadiska patria k najviac postihnutým predovšetkým podnikatelia, živnostníci a takisto samostatne zárobkovo činné osoby. A v neposlednom rade aj samotní zamestnanci, ktorí trpia z dôvodu prepúšťania či skracovania pracovných úväzkov.

Vláda Slovenskej republiky zatiaľ vyčlenila na pomoc všetkým postihnutým subjektom 2 miliardy eur, ktoré sa prerozdeľujú prostredníctvom štyroch ministerstiev. Rezort práce, sociálnych vecí a rodiny pripravil dve schémy prvej pomoci pre zamestnávateľov, zamestnancov a živnostníkov. Tí, ktorí museli v dôsledku pandemických opatrení uzatvoriť svoje prevádzky či obmedziť svoju činnosť, môžu žiadať náhradu ušlých príjmov a kompenzáciu na mzdy svojich zamestnancov.

Odvetvie cestovného ruchu obdrží kompenzácie cez Ministerstvo dopravy a výstavby SR, pričom táto pomoc sa týka, napríklad, aj športových zariadení, reštaurácií, hotelov či zábavných

Druhy štátnej pomoci

- príspevok na mzdy a čiastočná náhrada ušlých príjmov:
pomahameludom.sk
- príspevok na nájomné:
najmy.mhsr.sk
- granty a štipendiá pre umelcov:
culture.gov.sk
- štátna garancia pôžičiek:
[Úver zabezpečený SIH antikorona zárukou](#)
[2 poskytnutou štátom](#)
- režim skrátenej práce:
employment.gov.sk



parkov. Subjekty pôsobiace v kultúre a kreatívnom priemysle zase môžu požiadať o podporu Ministerstvo kultúry SR. Príspevky na nájomné prevádzkových priestorov, ktoré museli byť zatvorené alebo obmedzené v činnosti z dôvodu opatrení, obdržia podnikatelia cez schému Ministerstva hospodárstva SR. Významným novým nástrojom na pomoc podnikateľskému prostrediu je režim skrátenej práce, tzv. kurzarbeit. Tento koncept je inšpirovaný nemeckým modelom, pričom počíta so zriadením samostatného poistného fondu, ktorý zabráni prepúšťaniu vo firmách v dočasných ťažkostiach.

Na meniace sa potreby svojich klientov zareagovali aj slovenské banky. Slovenská sporiteľňa prišla s Krízovým balíčkom, ktorý ponúka až do 15.1.2021 klientom zadarmo podnikateľský účet na jeden rok. Bez poplatku je aj POS terminál a platobná brána. K tomu všetkému spoločnosť pridala aj elektronické bankovníctvo Business 24, ktoré je vyvinuté špeciálne pre potreby slovenských firiem a podnikateľov. V rámci Krízového balíčka tak môže úspora klientov banky ľahko presiahnuť tisíc eur.

Slovenská sporiteľňa spustila aj spotrebiteľskú iniciatívu Doma nakupujem, do ktorej sa môže zapojiť každá firma podnikajúca na Slovensku. Jej cieľom je podporiť domácu spotrebu v ťažkých časoch krízy. Banka v rámci nej vyzýva kupujúcich, aby tovar nakupovali prioritne od slovenských obchodníkov. Vďaka štátnej záruke môžu dokonca všetky spoločnosti, ktoré nie sú podnikmi



v ťažkostiach, žiadať o úver až do výšky dvoch miliónov eur. Nesmú mať však voči Sociálnej poisťovni a zdravotným poisťovniam podlžnosti viac ako 90 dní po splatnosti. Veľké spoločnosti s potrebou ešte vyššieho úveru, môžu požiadať o financovanie svojich prevádzkových nákladov a obnovovacích investícií až do výšky 20 miliónov eur.

Na takéto pôžičky poskytuje záruku štátna EXIMBANKA. „Výška úveru je maximálne 25 percent tržieb dosiahnutých v roku 2019 alebo dvojnásobok ročných mzdových nákladov za rok 2019,“ informovala Katarína Gašparovská zo Slovenskej sporiteľne.



V Slovenskej sporiteľni sme pripravili viacero schém pomoci podnikateľom zasiahnutých pandémiou. Pokiaľ ide o malých a stredných podnikateľov, môžu požiadať o zákonný odklad splátok. Túto službu však poskytujeme pre všetky firmy bez ohľadu na ich veľkosť. Okrem odkladu splátok úverov, poskytujeme aj odklad lízingových splátok až na šesť mesiacov.

Katarína Gašparovská, šéfkou oddelenia finančných riešení pre korporátnych klientov Slovenskej sporiteľne



Dôveryhodný líder musí svojim ľuďom sám dôverovať

Ak spoločnosť prechádza ťažkým obdobím, neznamená to výlučne len pokles jej ekonomických ukazovateľov do červených čísiel. Pocitom ohrozenia a zvýšeným stresom trpia aj zamestnanci, ktorí sú v každej firme najcennejším výrobným kapitálom.

V takejto situácii je preto, viac ako kedykoľvek predtým, dôležité vedenie spoločnosti a schopný líder na jej čele. Úloha líderstva a udržanie tímov pohromade aj v náročných časoch sa ukazuje ako jedna z najväčších výziev pri riadení spoločnosti. V takomto období nepôsobí, napríklad, ani krach konkurenčnej spoločnosti na zamestnancov pozitívne.

Naopak, môže priniesť stavy úzkosti a strachu o vlastnú budúcnosť. Na mieste je preto zvýšená obava o psychickú pohodu ľudí a adekvátne opatrenia. Zo strany manažmentu sa v takejto situácii vyžaduje empatickejší

Typy vedúcich osobností

- dominantný
- influencer
- stabilný
- konštruktívny




V časech krízy je dôležité byť dobrým lídrom a udržať tím pohromade aj vo virtuálnom priestore.

Stephan Linhart, seniórny riaditeľ predaja spoločnosti Lufthansa Group pre Slovensko a Rakúsko

prístup k svojim kolegom či častejšie organizovanie spoločenských a teambuildingových akcií. Netreba sa báť ani nových a inovatívnych riešení. „Snažili sme sa dostať naspäť k normálnosti a udržať tímového ducha,“ opisuje situáciu Stephan Linhart zo spoločnosti Lufthansa Group.

Nie každý manažér je vhodným lídrom do krízového obdobia, pričom veľa majiteľov spoločností sa až do príchodu krízy ani do úlohy vedúcej osobnosti nepasovalo. To sa však pod tlakom okolností mení a ľudia vo vedení firiem musia prijať aj túto úlohu. Prostredníctvom svojej vízie dodá líder svojmu tímu svetlo na konci tunela a správnu cestu. S tým neoddeliteľne súvisí pravidelná a otvorená komunikácia so svojimi kolegami. Dôraz treba kladť aj na otvorenosť a nezastieranie negatívnych faktov, čo by mohlo viesť k ohrozeniu dôvery. Tu však platí, že dobrý líder nielen dôveru vyžaduje, ale musí ju aj sám svojim kolegom dopriať. Pokiaľ to tak nie je, zamestnanci to vycítia a vznikne problém.

Okrem vytrvalosti nesmie vedúcej osobnosti chýbať integrita. Tu nejde o nič iné ako byť príkladom pre ostatných, rešpektovať partnerov a dodržiavať dohody či sľuby. V neposlednom rade je dôležité aj dodávanie pozitívnej energie, od ktorej závisí výkon celého tímu.



Práca na diaľku je benefitom aj strategickou výhodou

Doba, keď prácu z domu ponúkalo ako ojedinelý benefit len zopár spoločností, je dávno preč. A viac ako čokoľvek iné urýchlil tento trend práve príchod pandémie.

Z výhody pre zamestnanca sa veľmi rýchlo stala aj výhoda pre samotného zamestnávateľa. Napríklad nadnárodná konzultačná spoločnosť EY presunula kvôli vírusu 300 tisíc svojich zamestnancov z kancelárií na plnohodnotnú prácu z domu.

V nevýhode sa, naopak, ocitli spoločnosti, ktoré prechod na „remote working“ dlhodobo odkladali alebo túto formu práce pokladali za slepú uličku. Bez zabezpečenej infraštruktúry sa tak tieto firmy ocitli počas náhleho lockdownu v ťažkej situácii a trvalo im dlho, kým napravili zameškané.

Podľa odborníkov sa ani po odznení príznakov pandemickej krízy nevrátíme k pracovnému životu tak, ako sme

Výhody práce na diaľku

- **flexibilita**
- **vyššia produktivita**
- **finančná úspora pre zamestnancov**
- **nižšie náklady pre zamestnávateľa**
- **vyššia spokojnosť zamestnancov**
- **flexibilita priťahuje kvalitnejších pracovníkov**
- **vyššia sebadôvera u zamestnancov**

Nevýhody práce na diaľku

- **nie každý zamestnanec chce pracovať z domu**
- **chýbajúca interakcia medzi kolegami**
- **nevhodné pre nevyškolených pracovníkov**
- **nedostatok adekvátnych technológií mimo pracoviska**
- **je ťažšie oddeliť domáci a pracovný život**

ho poznali pred ňou a rastový trend práce na diaľku bude pokračovať aj v nadchádzajúcich rokoch. Prináša totiž nesporné výhody v podobe vyššej produktivity práce a úspore času pri online konferenciách. Naopak, brzdnou silou budú osobné, materiálne aj technologické obmedzenia v domácom prostredí.

Na jednej strane môže byť obrovskou výhodou a motiváciou pre pracovníka zánik povinnosti každodenného dochádzania do práce.

Na druhej strane, aby mohol zamestnanec efektívne vykonávať prácu na diaľku, musí si vedieť vo svojom domove vytvoriť adekvátny pracovný priestor. Túto možnosť však mnohí nemajú. Veľkým problémom môže byť aj nedostupnosť vysokorýchlostného internetu či iných technológií, ktoré sú pre danú administratívnu prácu potrebné.

Práca na diaľku takisto ostáva dostupná len pre úzku škálu odvetví. Napríklad pracovníci vo výrobe alebo v doprave svoje povolanie takto vykonávať nemôžu.



Zdieľať sa dá kancelária aj stôl

Co-workingové alebo co-sharingové kancelárie, ktoré boli doménou vo svete start-upov a medzi jednotlivcami, ktorí hľadajú pohodlný priestor na prácu, získavajú čoraz viac pozornosti už aj v korporátnom svete.

Ide o zdieľanie zväčša kancelárskych priestorov pracovníkmi rozdielnych spoločností, ktoré umožňuje redukciu nákladov na spoločnú infraštruktúru, ako napríklad kancelársku techniku, náklady na energie, upratovanie, kancelárske potreby či občerstvenie.

Tento trend začal naberať na popularite už pred niekoľkými rokmi a začali si ho osvojovať aj nadnárodné spoločnosti. V ich prípade bol prvým krokom týmto smerom takzvaný desk-sharing (prípadne hot desking), kedy zamestnanci jednej spoločnosti využívajú rovnaký stôl v rozdielnom čase. Výhodou je takisto významná redukcia nákladov na kancelárske priestory obzvlášť v budovách, ktoré sa nachádzajú v centrách miest

Výhody zdieľania kancelárskych priestorov

- väčšia flexibilita
- lepšie možnosti na networking
- kvalitné vybavenie a súvisiace služby
- nižšie náklady

Nevýhody zdieľania kancelárskych priestorov

- nadmerné rozptyľovanie pozornosti
- blízkosť konkurencie
- horšia kontrola nad firemnou kultúrou



Kríza otvára diskusiu aj o potrebe kancelárií. Firmy môžu fungovať aj na shareovacom princípe a optimalizovať tak kancelársku plochu, ktorú firma potrebuje a fungovať, napríklad, na báze co-sharingu.

Marián Bíž, šéf pobočky EY na Slovensku

s vysokými cenami nájmov. Aj zdieľanie kancelárskeho priestoru má svoje výhody a nevýhody a nižšie vynaložené náklady na kanceláriu nemusia ísť ruka v ruku s rastúcou prosperitou firmy. Preto je dobré zvážiť všetky aspekty a položiť si niekoľko otázok. A to, napríklad, koľko má firma zamestnancov a či je skutočne výhodnejšie kanceláriu zdieľať.

Takisto nemusí byť rozumné podpísať dlhodobý nájomný kontrakt, pokiaľ sa často menia počty pracovníkov vo firme a je ťažké odhadnúť budúcu potrebu kancelárskych priestorov.





Duševné zdravie a well-being ovplyvňujú výkonnosť vašich zamestnancov

Duševné zdravie a well-being sa postupne dostávajú aj do hľadáča firiem na Slovensku. Podľa štatistiky Ligy za duševné zdravie sa psychické problémy týkajú pol milióna Slovákov a vo veľkej miere môžu ovplyvňovať ich produktivitu či absentizmus.

Kríza spôsobená pandémiou koronavírusu otvára vo firmách otázku bezpečnosti a zdravia, no popri fyzickom zdraví by manažéri nemali zabúdať ani na to psychické.

Well-being možno nepatrí medzi prvé kroky krízového manažmentu, no jeho absencia môže mať pre firmu negatívne následky. Najmä v situácii, kedy sú klasické pracovné vzťahy kvôli práci z domu prerušené. Manažéri by preto mali k duševnému zdraviu pristupovať

zodpovedne, pričom základom ich stratégie by sa mala stať otvorená komunikácia. Odborníci preto odporúčajú aplikovať vo firme týchto šesť opatrení:

1. Hovorte o duševnom zdraví

Dajte svojim zamestnancom vedieť, že duševné zdravie považujete za dôležité a je témou, ktorú chcete riešiť. Vytvoríte tým priestor na diskusiu a vaši zamestnanci budú vedieť, že sa na vás v tejto téme môžu obrátiť.

2. Pravidelne komunikujte

Zaveďte so svojimi zamestnancami vo firme systém pravidelných osobných alebo virtuálnych stretnutí spôsobom jeden na jedného. Pomôžu vám identifikovať problémy ešte predtým, ako sa naplno prejavia.

3. Podporujte rovnováhu medzi prácou a oddychom

Práca na diaľku je pre mnohých ľudí náročná a nie každý si dokáže svoj čas riadiť efektívne. Podporujte svojich zamestnancov v tom, aby si počas práce dopriali čas na krátku prestávku, cvičenie či inú fyzickú aktivitu.





Kríza firmy učí, že je dôležité starať sa o well-being a zdravie svojich zamestnancov. Napríklad aj zavedením psychológov, ktorí sú dostupní zamestnancom podniku.

Marián Bíž, EY



4. Informujte o novinkách

Vo virtuálnom priestore sa novinky často nešíria tak rýchlo, ako v kancelárii. Aby vaši zamestnanci zostali involvovaní v tom, čo sa vo firme deje, pravidelne ich informujte o interných novinkách či o dianí na trhu.

5. Zavedte employee assistance program

Dajte svojim zamestnancom možnosť obrátiť sa s problémami na odborníka. Zavedením dostupného psychológa alebo pomocou služieb externého zamestnaneckého poradenstva získajú vaši zamestnanci prístup k odbornej pomoci, ktorá dokáže zvýšiť ich pracovný výkon.

6. Zostaňte v kontakte

Kancelária bola vždy dôležitým miestom stretávania a budovania firemnej kultúry. Aby vaši zamestnanci nezostali odkázaní len sami na seba, nahraďte osobné stretnutia virtuálnymi a klasické teambuildingy ich online verziami.

Pre mnohých ľudí je čas osamote náročný na psychiku a často spôsobuje zvýšenú hladinu stresu, prípadne stavy úzkosti. Ako tieto situácie zvládať?

Viac v článku na mamnato.sk





Staňte sa súčasťou iniciatívy na podporu domácej spotreby **DOMA nakupujem**

Slováci minú asi 1,6 miliardy eur ročne na nákupy v zahraničí, a to len keď počítame platby platobnou kartou. Z toho viac než 300 miliónov minieme len na vianočné nákupy.

Tieto peniaze môžu pomôcť slovenskej ekonomike, teda nám všetkým, opäť sa postaviť na nohy a udržať ohrozené pracovné miesta.

Pridajte sa do iniciatívy aj vy! Stačí sa zaregistrovať medzi signatárov na webe domanakupujem.sk a my vám zašleme propagačné materiály spolu s návodom, ako sa môžete zapojiť.

domanakupujem.sk 

**#ako
#nato**

SLOVENSKÁ 
sporiteľňa

Ďalšie tipy z biznis konferencie
#akonato 2020 nájdete
na **www.akonatokonferencia.sk**

