



International  
Labour  
Organization

# Plan za održanje kontinuiteta poslovanja MSP u uslovima epidemije COVID-19



Ovaj instrument je osmišljen sa ciljem da podrži mala i srednja preduzeća (MSP) tokom krize koju je izazvao COVID-19. To uglavnom podrazumeva kreiranje posebnog „plana za održanje kontinuiteta poslovanja“ (POKP) za vaše preduzeće. Ovaj instrument će vam omogućiti da:

1. Procenite nivo rizika i ranjivosti vašeg preduzeća i
2. Razvijete delotvorni sistem rizika i rezervnih planova za vaše preduzeće.

Svrha ovog instrumenta je da uspostavi profil rizika za vaše preduzeće i utvrdi nivo ranjivosti na COVID-19 sa aspekta njegovog uticaja na **ljude, procese, profit i partnerstva**:

- ▶ **ljude**: životi zaposlenih/radnika i članova njihovih porodica
- ▶ **proces**: poslovanje preduzeća
- ▶ **profit**: stvaranje prihoda
- ▶ **partnerstva**: sredina povoljna za poslovanje.

Ovaj instrument je uglavnom namenjen manjim preduzećima sa ograničenim resursima i podeljen je na dva dela.

1. Prvi deo predstavlja procenu rizika koju možete brzo odraditi. Ona određuje nivo rizika za vaše preduzeće, tj. nivo ranjivosti istog.
2. Drugi deo instrumenta predstavlja proces u šest koraka gde koristimo primer fiktivnog MSP kako bismo vam pomogli da kreirate sopstvene planove za održanje kontinuiteta poslovanja.

## Prvi deo: Kreirajte svoj profil rizika – samoprocena

Odgovorite sa **da/ne** na pitanja navedena u nastavku teksta, tako što ćete uneti **X** u odgovarajuću kućicu. Ukupno 60 pitanja je raspoređeno u 4 odeljka, a odnose se na ljude, procese, profit i partnerstva. Možete da procenite nivo svoje ranjivosti tako što ćete sabrati sve odgovore „**da**“ u svakom delu upitnika.

Odgovorite **DA** ako niste sigurni ili ne znate.

### I. Ljudi: Matrica rizika

Bezbedno radno okruženje		
1. Trenutno postoje rizici po ličnu bezbednost kao što je visok broj slučajeva COVID-19 u geografskoj oblasti u kojoj poslujete.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
2. Ugrožena je fizička bezbednost zaposlenih/radnika prilikom odlaska na posao i povratka sa istog (npr. koriste zajednički javni prevoz i sl.).	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
3. Povećao se broj bolovanja/odsustvovanja sa rada.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
4. Usled prirode vašeg poslovanja nije moguće reorganizovati posao tako da zaposleni/radnici mogu da rade od kuće (rad na daljinu).	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
5. Imate poteškoće sa obezbeđivanjem dovoljno sanitarnih prostorija i materijala (prostorije za pranje ruku, dezinfekciona sredstva, gelovi za ruke, rukavice, maske itd.).	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
6. Vozila koja koristite u svom poslovanju (npr. za isporuku, prevoz zaposlenih), nisu još uvek opremljena dezinfekcionim sredstvima i ne postoje procesi za njihovo redovno čišćenje.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
7. Zaposleni/radnici imaju više porodičnih obaveza/obaveza vezanih za staranje, negu o drugim licima (deca, bolesni članovi uže porodice).	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
8. Bilo je slučajeva internog prenošenja COVID-19 kod zaposlenih ili članova njihove uže porodice.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
9. Zaposleni/radnici su manje motivisani usled stresnog radnog okruženja prouzrokovanog merama za borbu protiv COVID-19.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
10. Zaposleni/radnici napuštaju posao zbog potencijalnih ili stvarnih bezbednosnih rizika i/ili incidenata.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
11. Diskriminacija/stigmatizacija među zaposlenima/radnicima je dovela do zastrašivanja i upućivanja pretnji kolegama.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
12. Neophodan je blizak fizički kontakt sa klijentima/dobavljačima.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
13. Zaposleni/radnici su doživeli lične traume poput smrti ili bolesti člana porodice prouzrokovanih virusom COVID-19.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
14. Proizvodnja/pružanje usluga zahtevaju da zaposleni/radnici budu veoma blizu jedni drugima.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne
15. Ne postoji zaposleni zadužen za dnevni pregled saveta o rizicima i preporukama vezanim za COVID-19.	<input type="checkbox"/>	Da <input type="checkbox"/> Ne

16. Nedostatak ili mali broj procedura za sprovođenje samoprovera kako bi se identifikovali rizici koji mogu da dovedu do širenja COVID-19 (npr. sprovođenje redovnih zdravstvenih pregleda i bezbednosnih provera).	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
17. U vašim prostorijama se ne sprovode ili se vrlo retko sprovode redovne provere kako bi se identifikovali postojeći ili novi rizici (npr. površina koje zaposleni/radnici moraju često da dodiruju).	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
18. Zaposleni/radnici trenutno ne dobijaju neposrednu obuku (ili nemaju pristup obuci) o pripremljenosti sa aspekta COVID-19 i osnovnim merama za zaštitu sopstvenog zdravlja i zdravlja drugih lica.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
19. U vašem preduzeću ne postoji postupak na osnovu kojeg bi se odgovarajućim zdravstvenim službama prijavili slučajevi gde su zaposleni/radnici ili treća lica zaražena virusom COVID-19 boravila u poslovnim prostorijama ili se u to sumnja.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne

Ukupno \_\_\_\_\_ / 19

## II. Procesi: Matrica rizika

Prostorije i oprema				
20. Imali ste poteškoća da od dobavljača nabavite opremu i mašine koje su vam potrebne za poslovanje.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
21. Došlo je do prekida ili većih zastoja u radu usluga podrške koje su vam potrebne sa aspekta održavanja ključne opreme i mašina.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
22. Vaš biznis (npr. zaposleni/radnici, oprema i stoka (za one čija je delatnost uzgoj životinja) nije potpuno niti delimično osiguran.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
Zalihe i sirovine				
23. Visok procenat vaših sirovina dolazi iz uvoza.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
24. Došlo je do zastoja u snabdevanju sirovinama/neophodnim materijalima za proizvodnju koji dolaze iz luka.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
25. Imali ste poteškoća prilikom nabavke ključnih zaliha i sirovina.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
26. Na vaše preduzeće su negativno uticale sve veće restrikcije/zahtevi Vlade (npr. češće zdravstvene kontrole koje odlažu isporuku proizvoda koji ulaze u vaše prostorije ili izlaze iz njih).	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
27. Sve vaše glavne zalihe i/ili sirovine se nalaze na jednoj lokaciji.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne

Ukupno \_\_\_\_\_ / 8

## III. Profit: Matrica rizika

Tržišta				
28. Poremećaji prouzrokovani virusom negativno utiču na vaše klijente i njihovu sposobnost da kupuju/koriste vaše proizvode/usluge.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
29. Zvanične mere Vlade uvedene u cilju zaštite zdravlja stanovništva negativno utiču na vaše poslovanje.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne

30. Visok procenat vaše robe/usluga je namenjen stranim tržištima.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
31. Ta tržišta se nalaze u zemljama srednjeg i visokog rizika.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
32. Došlo je do smanjenja prodaje tim zemljama.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
<b>Dobavljači</b>				
33. Poremećaji negativno utiču na vaše glavne dobavljače i njihovu sposobnost da dostave robu vašem preduzeću.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
34. Zbog povećanih državnih restrikcija došlo je do problema sa nabavkom robe.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
35. Imate samo jedan način da dobijete robu od svojih glavnih dobavljača.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
36. Nemate alternativne dobavljače koji bi mogli da vam dostave robu ili pruže usluge u slučaju poremećaja ili prekida rada stalnih dobavljača.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
37. Većinom se oslanjate na strane dobavljače za najveći deo ključne robe i sirovina potrebnih za vaše poslovanje (preko 75% ključne robe).	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne

<b>Društvo</b>				
38. Došlo je do porasta „društvene“ netolerancije i predrasuda, što se, između ostalog, može primetiti na osnovu sadržaja u medijima, političkog diskursa i dr.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
39. Trenutno medijsko okruženje je negativno uticalo na radno okruženje.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne

<b>Privredno okruženje</b>				
40. COVID-19 utiče na delatnost koja pak direktno utiče na vaše poslovanje ili tržišta na kojima poslujete ili očekujete da ćete poslovati.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
41. Stope nezaposlenosti rastu na tržištima na kojima poslujete.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
42. Došlo je do porasta krivičnih dela ili povećane opasnosti od izvršenja krivičnih dela protiv vašeg preduzeća usled smanjenja privrednih aktivnosti.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
43. Došlo je do iznenadnog porasta cene robe koju nabavljate, a koja vam je neophodna za poslovanje.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne

Ukupno \_\_\_\_\_ / 16

#### IV. Partnerstva: Matrica rizika

<b>Javne i komunalne usluge (struja, voda, kanalizacija)</b>				
44. Došlo je do značajnih ili kontinuiranih poremećaja u pružanju ključnih javnih i komunalnih usluga (snabdevanje vodom za piće, prečišćavanje	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne

i odvođenje atmosferskih i otpadnih voda, proizvodnja, snabdevanje i distribucija električne energije, telekomunikacije), koji su negativno uticali na vaše poslovanje ili tržišta na kojima poslujete.

45. Došlo je do značajnih ili kontinuiranih poremećaja u pružanju ključnih javnih i komunalnih usluga (snabdevanje vodom za piće, prečišćavanje i odvođenje atmosferskih i otpadnih voda, proizvodnja, snabdevanje i distribucija električne energije, telekomunikacije), koji su negativno uticali na vaše zaposlene/radnike (npr. poremećaji koji su se desili u njihovim stambenim objektima)	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
46. Došlo je do negativne ili iznenadne promene troškova javnih i komunalnih usluga.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
47. Došlo je do porasta korupcije kad je u pitanju pristup javnim i komunalnim uslugama ili javnoj infrastrukturi (poput zdravstvene nege).	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
<b>Treće strane (klijenti, konkurenti i pružaoci finansijskih usluga)</b>				
48. Poremećaji koje je izazvao COVID-19 negativno utiču na vaše konkurente i njihovu sposobnost da ostanu konkurentni.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
49. Mogućnosti saradnje sa konkurencijom sa aspekta deljenja praksi/opreme za bezbednost i zdravlje na radu su ograničene ili nepostojeće.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
50. Mogućnosti saradnje sa konkurencijom sa aspekta deljenja zaliha su ograničene ili nepostojeće.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
51. Mogućnosti saradnje sa konkurencijom sa aspekta deljenja opreme su ograničene ili nepostojeće.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
52. Teže je doći do finansijskih sredstava, došlo je do promene u odnosu sa pružaocima finansijskih usluga (npr. veće dužničke obaveze, manji izbor pružalaca usluga itd.), što negativno utiče na poslovanje vašeg preduzeća.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
<b>Javna infrastruktura (telekomunikacije, putevi, luke)</b>				
53. Uspostavljeni ograničeni pristup javnoj infrastrukturi negativno utiče na vaše preduzeće, tržišta na kojima poslujete ili vaše radnike.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
54. Došlo je do porasta troškova korišćenja ključne javne infrastrukture što negativno utiče na vaše preduzeće ili tržišta na kojima poslujete.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
<b>Političko i regulatorno okruženje</b>				
55. Došlo je do nepovoljne ili iznenadne promene propisa (zakona i druge regulative), koja negativno utiče na vaše preduzeće ili tržišta na kojima poslujete.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne
56. Povećan je nivo nesigurnosti kad su u pitanju politike i regulative koji bi mogao negativno da utiče na vaše preduzeće ili tržišta na kojima poslujete.	<input type="checkbox"/>	Da	<input type="checkbox"/>	Ne

57. Da li je došlo do nepovoljne ili iznenadne promene propisa (zakona i druge regulative), koja negativno utiče na vaše zaposlene/radnike?  Da  Ne

58. Vlada još uvek nije uvela dodatne subvencije (npr. subvencije za zakup prostora/stanarinu), koje bi mogle da pomognu vašem preduzeću ili zaposlenima/radnicima tokom epidemije COVID-19 virusa.  Da  Ne

### Opšte zdravlje

59. Mere poput vanrednog stanja ili strogih ograničenja slobode kretanja su bile uvedene/još su na snazi.  Da  Ne

60. Vaše preduzeće nema rezervni plan za krizni period.  Da  Ne

**Ukupno** \_\_\_\_\_ / 17

Na osnovu ove vežbe ćete identifikovati u kojoj od ove četiri oblasti (ljudi, procesi, profit i partnerstva), kao i na koje tačno aspekte ili promenjive je vaše preduzeće najranjivije. Da biste izračunali svoju ukupnu ranjivost, saberite sve odgovore „da” u sve četiri oblasti samoprocene ranjivosti. Unesite zbir u donju tabelu.

### Zbir rizika

Ljudi	Procesi	Profit	Partnerstva	Ukupni zbir
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

### Objašnjenje vašeg rezultata: vaš profil rizika

Ovaj rezultat ne pokazuje da li je vaše preduzeće dobro ili ne. On jednostavno predstavlja merilo za vaše preduzeće i nivo njegove ranjivosti na COVID-19, što će vam pomoći da identifikujete oblasti u kojima bi opšta otpornost vašeg preduzeća na krizu izazvanu epidemijom COVID-19 mogla da bude unapređena. I što je najvažnije, reći će vam odakle vas vrebaju najveći rizici - da li su u pitanju vaši zaposleni/radnici, lanci snabdevanja ili vaše oslanjanje na treće strane.

U daljem tekstu možete naći opšti opis vašeg rezultata. Ukoliko ste odgovorili sa „da” na sledeći broj pitanja:

**40-60** Vaše preduzeće je izuzetno ranjivo sa aspekta negativnog uticaja COVID-19. Vaše preduzeće će verovatno pretrpeti jak udar, što bi moglo da dovede do dugoročnih poremećaja u slučaju pogoršavanja situacije. Vaš sledeći korak bi trebalo da bude da identifikujete da li ste ranjiviji na interne ili eksterne pretnje i preduzmete mere da smanjite rizik i ranjivost na COVID-19.

- 20-40** Uprkos tome što ste preduzeli neke korake da se pripremite, vaše preduzeće je i dalje ranjivo. Utvrdite da li su postojeće pretnje interne ili eksterne i obavezno prilikom sastavljanja plana za održanje kontinuiteta poslovanja dajte prioritet elementima ranjivosti.
- 0-20** Na pravom ste putu da postanete otporniji, ali i dalje postoje oblasti u kojima biste mogli da smanjite ranjivost. Obavezno formulišite plan za održanje kontinuiteta poslovanja na takav način da možete da upravljate rizicima od internih i eksternih pretnji.

## Drugi deo: Kreiranje plana u šest koraka za održanje kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije COVID-19

Sledi šest koraka neophodnih za kreiranje vašeg plana za održanje kontinuiteta poslovanja (POKP):

### Prvi korak: Identifikujte svoje ključne proizvode i usluge

Koji su vaši najbitniji proizvodi i usluge? Uzmite u obzir sledeće kriterijume:

- ▶ Udeo prihoda koji generišu;
- ▶ Broj klijenta koji ih traže i
- ▶ Troškove neisporuke: negativne posledice po finansije, produktivnost i reputaciju.

### Drugi korak: Odredite opšti cilj vašeg POKP

Šta želite da postignete kreiranjem POKP?

### Treći korak: Procenite potencijalni uticaj poremećaja na vaše preduzeće i zaposlene/radnike

Koliko dugo poremećaji mogu da traju pre nego što postanu neprihvatljivi? Koji su to resursi, dobavljači, partneri i ugovarači koji su vam neophodni za sprovođenje ključnih aktivnosti?

### Četvrti korak: Napravite spisak koraka za zaštitu vašeg poslovanja

Koristite okvir četiri oblasti. Koraci koji treba da smanje rizik po: ljude, procese, profit i partnerstva

- ▶ Ljudi: životi zaposlenih/radnika i članova njihovih porodica
- ▶ Prosesi: aktivnosti preduzeća
- ▶ Profit: generisanje prihoda
- ▶ Partnerstva: povoljno poslovno okruženje.

### Peti korak: Napravite listu kontakata

Veći deo vaših aktivnosti će se odvijati bez fizičkog kontakta (*WhatsApp* pozivi, sastanci preko *Zoom* platforme itd). Postarajte se da imate tačne i ažurirane spiskove i kontakte svih vaših ključnih aktera.

### Šesti korak: Održavajte, revidirajte i redovno ažurirajte svoj POKP

U nastavku teksta ćemo dati primer načina na koji je vlasnica manjeg preduzeća kreirala svoj POKP.

\*\*\*\*



## Kako je vlasnica malog preduzeća kreirala POKP kako bi ublažila posledice epidemije virusa COVID-19

Džois Mkumura je vlasnica kompanije za proizvodnju sardina u konzervi iz Mombase na obali Kenije. Vršiti direktnu prodaju svojih proizvoda u celoj Keniji, kao i većim firmama koje ih izvoze. Džois se oslanja na stalne narudžbe iz tri kompanije koje pokrivaju oko 80% njenog poslovanja. Ove kompanije imaju redovne narudžbine zbog svojih veza sa izvozom. Kako su slučajevi COVID-19 krenuli da se šire Kenijom, Džois je napravila POKP da bi zaštitila svoju firmu. Ona ima 30 zaposlenih.<sup>1</sup>

Džois je uradila test procene rizika od COVID-19 i shvatila da spada u visokorizičnu grupu. Svakodnevno radi sa brojnim dobavljačima. Njeni radnici rade jedni pored drugih. Za veliki deo njene prodaje je neophodno da luke ostaju otvorene. Ostatak prodaje otpada uglavnom na druge gradove u Keniji i potrebni su joj pouzdani transportni kanali. Džois je shvatila da joj je POKP neophodan.

### Prvi korak: Džois identifikuje svoje ključne proizvode

Glavni proizvodi Džoisinog preduzeća su različite vrste konzerviranih sardina. Prihod generiše samo prodajom ovih proizvoda. Njena baza klijenata je relativno mala. Ima tri glavna kupca na koje otpada 80% prodaje. Trošak neisporuke ovim klijentima bi imao veoma negativne posledice po njeno poslovanje.

### Drugi korak: Džois identifikuje opšti cilj svog POKP

Cilj je razvijanje jednostavnih internih procesa za njeno preduzeće koji bi obezbedili ključnu zaštitu ljudi, procesa, profita i partnerstava. To podrazumeva:

- ▶ Obezbeđivanje maksimalne fizičke i emocionalne sigurnosti za nju i njene radnike;
- ▶ Nastavak poslovnih operacija što je pre moguće nakon poremećaja;
- ▶ Staranje da njeni ključni proizvodi budu otporni na poremećaje povezane sa COVID-19;
- ▶ Zaštitu njenog lanca snabdevanja i
- ▶ Staranje da njeno preduzeće ispunji svoje ugovorne obaveze prema klijentima.

### Treći korak: Procenila je potencijalni uticaj poremećaja na svoje preduzeće i radnike

Procenila je uticaj poremećaja na svoje ključne operacije. Koje operacije su neophodne za proizvodnju i isporuku njenih proizvoda i kolika tolerancija postoji po pitanju odlaganja: na koliko je moguće prekinuti ključne operacije pre nego što to opasno ugrozi održivost poslovanja? Identifikovala je koje operacije su neophodne za proizvodnju i isporuku njenih proizvoda i gde se pojavljuju rizici. Ovo je podrazumevalo i brzo mapiranje ključnih aktera. Pet glavnih ključnih aktera su od suštinskog značaja za njeno poslovanje: radnici, mušterije, dobavljači, službe podrške i regulatorni organi.

- ▶ Radnici: Džois ima trideset zaposlenih koji dolaze iz lokalne zajednice (na sreću uglavnom žive u blizini i dolaze pešače na posao).
- ▶ Mušterije: 80% njenih proizvoda odlazi u tri kompanije koje se bave izvozom. Ostalih 20% otpada na kenijsko tržište (15% veleprodavcima iz Najrobija).
- ▶ Dobavljači: Zavisi od **tri dobavljača**. Prvo, metaloprerađivača (porizvođača konzervi), potom od štamparije iz Najrobija koja joj štampa etikete i na kraju, i najbitnije, od lokalnih ribara organizovanih u zadrugu. Sa svim dobavljačima nužno komunicira na svakodnevnom nivou, ali je fizički kontakt najredovniji sa ribarima.
- ▶ Službe podrške: One podrazumevaju špeditersku firmu čije usluge koristi, kao i kompaniju za obezbeđenje.

<sup>1</sup> Ovo je kompozitni primer POKP zasnovan na stvarnim iskustvima preduzeća u Keniji. Džois Mkumura je, međutim, fiktivna ličnost

- ▶ Javne komunalne službe i regulatorna tela: Ovo podrazumeva regulatorno telo nadležno za prehrambene standarde koje izdaje dozvole, poresku upravu i organe lokalne samouprave koji nadziru standarde zdravlja i bezbednosti.

Ova analiza je Džojs pokazala koliko njeno poslovanje zavisi od toga da eksterni akteri ostanu zdravi, kao i u slučaju dobavljača, službi podrške i kupaca, da neometano nastave sa radom. Brzo je shvatila da bi potencijalno mogla da bankrotira u roku od četiri do šest nedelja ukoliko dođe do ozbiljnih prekida u njenom poslovanju. Izvršila je procenu uticaja nesprovođenja ključnih poslovnih operacija. Razmotrila je svakog pojedinačnog od gorenavedenih ključnih aktera i shvatila da bilo kakvi poremećaji u njihovom poslovanju za sobom povlače i poremećaje u njenom.

Procenila je da može doći do sledećih glavnih potencijalnih **poremećaja**:

- ▶ Radnici se mogu razboleti (njeni radnici/radnici dobavljača/radnici u službama podrške);
- ▶ Zabrana ograničavanja slobode kretanja može da utiče na njenu sposobnost da ode na posao, a isto važi i za njene zaposlene i dobavljače;
- ▶ Restrikcije koje Vlada uvede sa aspekta pristupa luci bi mogle da spreče njene kupce da njene proizvode plasiraju na tržište;
- ▶ Prekid u uslugama javnih komunalnih preduzeća (snabdevanjem vodom i električnom energijom je predstavljalo najveći potencijalni problem) i
- ▶ Pad potražnje za njenim proizvodima.

Razmislila je o događajima van njene kontrole i tome kako bi isti mogli da utiču na njene dobavljače, kao i onima na koje bi mogla do neke mere da utiče. Sa negativne strane bila je izuzetno zavisna od drugih, uglavnom svojih dobavljača i nije imala nikakvu kontrolu nad potencijalnim restriktivnim državnim merama. Sa pozitivne, potražnja za konzerviranim proizvodima je počela da raste.

#### Četvrti korak: Džojs je preduzela korake da zaštiti svoje poslovanje

##### Ljudi

- ▶ Odlučila je da ograniči tačke kontakta na jednu jedinu u svojoj firmi i uspostavi sanitarne mere na toj lokaciji kako bi smanjila sopstvenu izloženost i izloženost svojih radnika virusu.
- ▶ Pored sanitarnih/bezbednosnih mera, revidirala je standardne načine rada i usvojila kriterijume socijalnog distanciranja. Ovo je zahtevalo novi raspored smena o kojem je prodiskutovala sa svojim radnicima.
- ▶ Pripremila se za povećanje odsustvovanja sa posla.

##### Procesi

- ▶ Dok je sprovodila ovu inicijativu, zamolila je radnike da se dobrovoljno prijave za sledeće zadatke: svakodnevno snabdevanje punktova za sanitarnu obradu odgovarajućim sredstvima; postavljanje punkta za merenje temperature na ulazu za sve radnike/kupce/posetioce; svakodnevne konsultacije sa dobavljačima i kupcima kako bi se izvršila procena situacije i potencijalnih promena; staranje da su svi upoznati sa načinima na koje mogu da ostanu bezbedni kod kuće.
- ▶ Raspitala se kod svih kupaca i dobavljača o njihovim bezbednosnim sistemima i uverila se da poštuju nove propise.
- ▶ I dalje je plaćala neke dobavljače (npr. ribare) u gotovini. Iskoristila je ovu situaciju kao priliku da sva (postojeća ili buduća) plaćanja prebaci u digitalni format.
- ▶ Redovno je ili automatski pravila rezervne kopije svih svojih podataka i držala tu kopiju kod kuće za slučaj da mora da se samoizoluje.

##### Profit

- ▶ Primetila je porast potražnje za konzerviranim proizvodima. Shvatila je da tu ima priliku da poveća prodaju. Postigla je sporazum sa lokalnim hotelom od pet zvezdica, tačnije da joj obezbede hladnjaču za ključni inventar i sekundarni sigurni prostor za finalne proizvode. Njeni finalni proizvodi su imali duži rok trajanja što je predstavljalo veliku prednost.
- ▶ Kontaktirala je svoje glavne dobavljače tj. ribarsku zadrugu koji su joj objasnili da imaju sporazume sa drugim zadrugama duž obale. Ukoliko dođe do velikih zastoja u regionu Mombase dostupni su drugi izvori ribe i postoje sporazumi koji to mogu da omoguće.
- ▶ Proračunala je svoje operativne troškove na svakodnevnom nivou (zarade, zakup prostorija, zalihe, itd.) i napravila simulacije na osnovu svojih finansijskih potreba u slučaju da dođe do ključnih poremećaja i zastoja.
- ▶ Održavala je redovnu konverzaciju sa bankom koja joj je dala zajam. Banka je bila svesna njenog POKP plana i usled toga je bila voljna da pokaže izvesnu fleksibilnost oko zahteva vezanih za zajam, ukoliko se za time pokaže potreba.

### Partnerstva

- ▶ Kontaktirala je svoja tri glavna klijenta (izvoznika). Predložila im je da zatraže od Federacije poslodavca Kenije i drugih poslovnih udruženja da povedu diskusiju sa Vladom kako bi tačno utvrdili da li će luke moći da ostanu otvorene.
- ▶ Postigla je sporazum sa vlasnicima četiri druga MSP da međusobno dele bezbednosne mere i prakse. Složili su se oko zajedničkog paketa procedura koji treba da omogući bezbednost radnika. Takođe su se dogovorili da podele troškove dobavljanja informacija o tome kako rešiti problem tipa promene radnog vremena, moguće viškove zaposlenih i druga kadrovska pitanja.
- ▶ Raspitala se kod poreskih vlasti o potencijalnom odlaganju plaćanja poreza za koje je čula iz medija.

### Peti korak: Džojis uspostavlja listu kontakata

- ▶ Napravila je spisak ključnih telefonskih brojeva državnih organa i trećih lica (MUP, hitna pomoć, vatrogasci, najbliže bolnice, osiguravajuće društvo), koji bi mogli da pruže pomoć u hitnim situacijama.
- ▶ Napravila je spisak svojih radnika, njihovih pozicija i kontakata (broj mobilnog telefona i adresa elektronske pošte), kao i spisak njihovih kontakt osoba za hitne slučajeve.
- ▶ Napravila je spisak svojih klijenata, dobavljača, ugovarača i državnih tela sa kojima saraduje, uključujući i kontakt osobe i detalje (broj mobilnog telefona, adresu elektronske pošte i fizičku adresu), što joj sve omogućava komunikaciju.
- ▶ Odabrala je metode komunikacije kako bi se povezala sa svojim radnicima tokom krize izazvane virusom COVID-19 (*Facebook*, *WhatsApp*, *Google* obrasci) i uspostavila raspored za pozivanje i obaveštavanje radnika u hitnim slučajevima.

**Šesti korak: Džoš održava, revidira i redovno ažurira svoj POKP**

Svake nedelje revidira i ažurira svoj plan kako bi:

- ▶ ažurirala opšti cilj svog POKP i unapredila njegovu delotvornost;
- ▶ ažurirala svoju procenu rizika, strategiju za održanje kontinuiteta poslovanja i druge procedure sadržane u POKP i
- ▶ obezbedila stalno unapređivanje svih procesa sadržanih u svom POKP.

**Kontakt:**

ILO Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)  
4, route des Morillons  
Genève 22, Switzerland, CH-1211  
E: [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)  
W: [www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)