



► Plani me 6 hapa për vazhdimësinë e biznesit gjatë COVID-19 për NVM-të

► Data: Prill 2020

Ky instrument u krijua për të mbështetur ndërmarrjet e vogla dhe të mesme (NVM) gjatë krizës për shkak të COVID-19, kryesisht nëpërmjet hartimit të një Udhëzuesi të posaçëm për Vazhdimësinë e Biznesit (UVB). Instrumenti do të t'ju ndihmojë për:

1. Vlerësimin e nivelit të riskut dhe cenueshmërisë së biznesit tuaj; dhe
2. Zhvillimin e një sistemi sa më efektiv për adresimin e riskut dhe reagimin në raste emergjente për biznesin.

Instrumenti synon të krijojë profilin e riskut të ndërmarrjeve tuaja dhe nivelin e cenueshmërisë nga COVID-19 për sa i përket ndikimit të tij tek **Personat e përfshirë, Proceset, Përfitimet dhe Partneritetet** ("4P").

- **Personat e përfshirë:** jeta e punonjësve dhe anëtarëve të familjes së tyre
- **Proceset:** operacionet e ndërmarrjes
- **Përfitimet:** gjenerimi i të ardhurave
- **Partneritetet:** ambienti i favorshëm për kryerjen e veprimtarisë së biznesit

Instrumenti, i strukturuar në dy pjesë, shënjestron kryesisht ndërmarrjet më të vogla me burime të kufizuara dhe të strukturuar.

1. Pjesa e parë është vlerësimi i riskut që mund ta bëni me shpejtësi. Ai përcakton nivelin e riskut / cenueshmërisë për ndërmarrjet tuaja.
2. Pjesa e dytë e instrumentit është një proces që përbëhet nga gjashtë hapa - duke përdorur një shembull ilustrues të një NVM-je imagjinare - për t'ju ndihmuar që të zhvilloni Planin për Vazhdimësinë e Biznesit tuaj.

Pjesa 1: Përcaktimi i profilit të riskut tuaj - Vetëvlerësim

Shënoni më **X** përgjigjet tuaja po / jo më poshtë. Ky vetëvlerësim përbëhet nga katër seksione që përmbajnë gjithsej 60 pyetje të strukturuar rreth "4P-ve" - Personat e përfshirë, Proceset, Përfitimet dhe Partneritetet. Ju mund të vlerësoni nivelin tuaj të cenueshmërisë duke mbledhur numrin e herëve që jeni përgjigjur "po" në secilin prej pyetësorëve.

Përgjigjuni PO nëse nuk jeni i/e sigurtë ose nëse nuk e dini përgjigjen.

I. Personat e përfshirë: Matrica e Riskut

Mjedisi i sigurt i punës		
1. Ekziston rreziku aktual për sigurinë personale për shkak të numrit të lartë të rasteve të COVID-19 në zonën gjeografike ku ushtroni aktivitetin tuaj.	☐ Po	☐ Jo
2. Situata është fizikisht e pasigurt për punonjësit që udhëtojnë nga shtëpia në punë dhe anasjelltas (p.sh. për shkak të përdorimit të transportit publik të përbashkët etj).	☐ Po	☐ Jo
3. Ka pasur një rritje të rasteve të lejes/ mosparaqitjes në punë për arsye shëndetësore.	☐ Po	☐ Jo
4. Për shkak të natyrës së biznesit tim, nuk është e mundur të riorganizohet puna në atë mënyrë që i lejon punonjësit të punojnë nga shtëpia (<i>teleworking</i>).	☐ Po	☐ Jo
5. Ju po përballeni me vështirësi sa i takon sigurimit të ambienteve dhe mjeteve të mjaftueshme higjienizuese (ambiente për larje, solucione higjienizuese, xhel për duart, doreza, maska etj).	☐ Po	☐ Jo
6. Automjetet që përdoren për biznesin tuaj (p.sh. për shpërndarje, lëvizjen e stafit) nuk janë pajisur ende me pajisje higjienizuese dhe procese për pastrimin e vazhdueshëm të tyre.	☐ Po	☐ Jo
7. Punonjësit po përballen me më shumë përgjegjësi familjare për shkak të mbylljes së shkollave ose nevojës për tu përkujdesur për familjarët e sëmurë.	☐ Po	☐ Jo
8. Ka pasur raste të transmetimit të brendshëm të COVID-19 nga anëtarët e stafit ose anëtarët e familjes së tyre të ngushtë.	☐ Po	☐ Jo
9. Punonjësit janë më pak të motivuar për shkak të mjedisit stresues të punës të krijuar nga masat e marra për të adresuar COVID-19.	☐ Po	☐ Jo
10. Punonjësit po lënë punën për shkak të shqetësimeve dhe/ ose incidenteve të mundshme apo aktuale sa i takon sigurisë.	☐ Po	☐ Jo
11. Sjellja diskriminuese / stigmatizuese në mesin e punëtorëve ka çuar në kërcënime dhe frikësim të kolegëve të tjerë.	☐ Po	☐ Jo

12. Kontakti i ngushtë fizik me klientët / furnitorët është i nevojshëm.	☐ Po	☐ Jo
13. Punonjësit kanë përjetuar trauma personale siç janë vdekja ose sëmundja e familjarëve të tyre si rezultat i COVID-19.	☐ Po	☐ Jo
14. Afërsia në vendin e punës është e nevojshme për qëllime prodhimi / shërbimi.	☐ Po	☐ Jo
15. Nuk ka një person përgjegjës për rishikimin e përditshëm të këshillave zyrtare për rreziqet dhe rekomandimet në lidhje me COVID-19.	☐ Po	☐ Jo
16. Nuk ekziston asnjë procedurë/ ka vetëm pak procedura për të kryer vetë-inspektime me qëllim identifikimin e risqeve që mund të çojnë në përhapjen e COVID-19 (p.sh. kryerja e kontrolleve të vazhdueshme të shëndetit dhe sigurisë).	☐ Po	☐ Jo
17. Nuk zhvillohen auditime/ zhvillohen pak auditime të vazhdueshme në ambientet tuaja për të identifikuar rreziqet aktuale ose ato të reja (p.sh., zonat ku kërkohet prekja e shpeshtë fizike).	☐ Po	☐ Jo
18. Punonjësit aktualisht nuk marrin trajnim të drejtpërdrejtë (ose mundësi trajnimi) për përgatitjen në lidhje me COVID-19 dhe masat themelore për të mbrojtur veten dhe të tjerët.	☐ Po	☐ Jo
19. Biznesi im nuk ndjek një proces raportimi tek autoritetet e shëndetit publik në lidhje me ndonjë rast të njohur ose të dyshuar të punonjësve ose publikut të konfirmuar me COVID-19 në ambientet e biznesit.	☐ Po	☐ Jo

Gjithsej _____ / 19

II. Proceset: Matrica e Riskut

Ndërtesat dhe makineritë		
20. Keni hasur vështirësi për sigurimin e pajisjeve dhe makinerive të nevojshme për biznesin tuaj nga furnitorët.	☐ Po	☐ Jo
21. Ka pasur ndërprerje ose vonesa të konsiderueshme të shërbimeve mbështetëse që ju nevojiten për mirëmbajtjen e pajisjeve dhe makinerive kryesore.	☐ Po	☐ Jo
22. Biznesi juaj (p.sh. punonjësit, pajisjet dhe bagëtitë) nuk është i siguruar, as pjesërisht dhe as plotësisht.	☐ Po	☐ Jo
Rezervat dhe lëndët e para		
23. Një përqindje e lartë e lëndëve tuaja të para importohen.	☐ Po	☐ Jo

24. Jeni përballur me vonesa sa i takon sigurimit të lëndëve të para / input-eve të nevojshme për prodhimin përmes porteve.	☐	Po	☐	Jo
25. Keni hasur vështirësi për sigurimin e rezervave dhe lëndëve të para kryesore.	☐	Po	☐	Jo
26. Ndërmarrja juaj është ndikuar negativisht nga rritja e kufizimeve / kërkesave të qeverisë (për shembull, kontrollet e shtuara shëndetësore që vonojnë shpërndarjen e produkteve që vijnë / dalin nga ambientet e biznesit tuaj).	☐	Po	☐	Jo
27. Rezervat tuaja kryesore dhe / ose lëndët e para janë të depozituara vetëm në një vend.	☐	Po	☐	Jo

Gjithsej _____ / 8

III. Përfitimet: Matrica e Riskut

Tregjet				
28. Ndërprerjet për shkak të COVID-19 po ndikojnë negativisht tek klientët tuaj dhe tek mundësia e tyre për të blerë produktet ose shërbimet tuaja.	☐	Po	☐	Jo
29. Masat zyrtare të marra nga qeveria për të garantuar shëndetin e popullsisë në përgjithësi po ndikojnë negativisht në shitjet e biznesit tuaj.	☐	Po	☐	Jo
30. Ju keni një përqindje të lartë të mallrave / shërbimeve që i shërbejnë tregjeve jo vendase.	☐	Po	☐	Jo
31. Këto tregje ndodhen në vendet me rrezik të mesëm dhe të lartë.	☐	Po	☐	Jo
32. Ka pasur një ulje të shitjeve në këto tregje.	☐	Po	☐	Jo
Furnitorët				
33. Ndërprerjet po ndikojnë negativisht tek furnitorët tuaj kryesorë dhe tek mundësia e tyre për t'ju furnizuar me input-et e nevojshme për ndërmarrjen tuaj.	☐	Po	☐	Jo
34. Ju jeni përballur me ndërprerje të furnizimeve tuaja për shkak të rritjes së kufizimeve të qeverisë.	☐	Po	☐	Jo
35. Ju keni vetëm një rrugë furnizimi për të aksesuar furnitorët tuaj kryesorë.	☐	Po	☐	Jo
36. Ju nuk keni furnitorë alternativë që mund të ofrojnë mallra dhe shërbime në rast të ndërprerjes.	☐	Po	☐	Jo

37. Ju varen shumë nga furnitorët e huaj për shumicën e input-eve kryesore dhe lëndëve të para të nevojshme për biznesin tuaj (mbi 75 përqind të input-eve kryesore). ☐ Po ☐ Jo

Shoqëria

38. Ka pasur një rritje të intolerancës dhe paragjytimeve "shoqërore" siç dëshmohet nga media, demonstratat në rrugë dhe diskursi politik, veç të tjerave. ☐ Po ☐ Jo

39. Mjedisi aktual i mediave ka ndikuar negativisht në mjedisin e punës. ☐ Po ☐ Jo

Mjedisi ekonomik

40. COVID-19 po ndikon në aktivitetin ekonomik që prek në mënyrë të drejtpërdrejtë biznesin tuaj ose tregjet ku ushtroni aktivitetin tuaj ose ku do të dëshironit të hynit në të ardhmen. ☐ Po ☐ Jo

41. Shkalla e papunësisë po rritet në tregjet ku veproni. ☐ Po ☐ Jo

42. Ka pasur një rritje të aktivitetit kriminal aktual ose rritje të rrezikut të veprimtarisë kriminale drejtuar ndërmarrjes tuaj si rezultat i aktivitetit ekonomik në depresion. ☐ Po ☐ Jo

43. Ka pasur një rritje të papritur të çmimit të input-eve dhe mallrave të tjerë që nevojiten për të kryer operacionet e biznesit tuaj. ☐ Po ☐ Jo

Gjithsej _____ / 16

IV. Partneritetet: Matrica e Riskut

Shërbimet publike (uji, energjia elektrike, shëndetësia, kanalizimet)

44. Ka pasur ndërprerje të konsiderueshme ose të vazhdueshme të shërbimeve publike komunale kryesore (ujë, energji elektrike, telekomunikacion, shëndetësi dhe kanalizime) që kanë ndikuar negativisht në biznesin tuaj ose në tregjet ku ushtroni aktivitetin tuaj. ☐ Po ☐ Jo

45. Ka pasur ndërprerje të konsiderueshme ose të vazhdueshme të shërbimeve publike komunale kryesore (ujë, energji elektrike, telekomunikacion, shëndetësi dhe kanalizime) që kanë ndikuar negativisht tek punonjësit tuaj (d.m.th. pajisjet/ ambientet sanitare në shtëpi). ☐ Po ☐ Jo

46. Ka pasur ndryshim negativ ose të papritur të kostove në lidhje me shërbimet publike komunale.	☐	Po	☐	Jo
47. Ka pasur një rritje të praktikave korruptive për qasjen tek shërbimet publike ose infrastruktura publike (siç është kujdesi shëndetësor).	☐	Po	☐	Jo
Palët e treta (klientët, konkurrentët dhe ofruesit financiarë)				
48. Ndërprerjet për shkak të COVID-19 po ndikojnë negativisht tek konkurrenca juaj dhe mundësia e tyre për të mbetur konkurrues.	☐	Po	☐	Jo
49. Hapësira për të bashkëpunuar me konkurrentët me qëllim shkëmbimin e praktikave / pajisjeve për shëndetin dhe sigurinë është e kufizuar ose nuk ekziston fare.	☐	Po	☐	Jo
50. Hapësira për të bashkëpunuar me konkurrentët për ndarjen e aksioneve është e kufizuar ose nuk ekziston fare.	☐	Po	☐	Jo
51. Hapësira për të bashkëpunuar me konkurrentët për ndarjen e pajisjeve është e kufizuar ose nuk ekziston fare.	☐	Po	☐	Jo
52. Vështirësia për të aksesuar financat ose ofruesit e shërbimeve financiare (p.sh. detyrimet më të mëdha për huazimin, numri më i vogël i ofruesve, etj.) është duke ndikuar negativisht në operacionet e ndërmarrjes suaj.	☐	Po	☐	Jo
Infrastruktura publike (telekomunikacioni, rrugët, portet)				
53. Kufizimet e vendosura ndaj qasjes tek infrastruktura publike ndikojnë negativisht në ndërmarrjen tuaj, në tregjet ku veproni ose tek punonjësit tuaj.	☐	Po	☐	Jo
54. Kostot e rritura për përdorimin e infrastrukturës kryesore publike ndikojnë negativisht në ndërmarrjen tuaj ose në tregjet ku veproni.	☐	Po	☐	Jo
Mjedisi politik dhe rregullator				
55. Disa ndryshime negative ose të papritura të rregulloreve (d.m.th. ligjeve dhe rregulloreve) ndikojnë negativisht në ndërmarrjen tuaj ose në tregjet ku veproni.	☐	Po	☐	Jo
56. Pasiguria në rritje sa i takon mjedisit rregullator / politik mund të ndikojë negativisht në ndërmarrjen tuaj ose në tregjet ku veproni.	☐	Po	☐	Jo
57. A ka pasur ndonjë ndryshim negativ ose të papritur të rregulloreve (d.m.th. ligjeve dhe rregulloreve) që ndikojnë negativisht tek punonjësit tuaj?	☐	Po	☐	Jo
58. Qeveria nuk ka dhënë ende subvencione (psh. subvencione të qirave ose pagave) që mund të ndihmojnë biznesin dhe punonjësit e mi gjatë pandemisë së COVID-19.	☐	Po	☐	Jo
Shëndeti i përgjithshëm				

59. Janë marrë masa ose është kërcënuar që do të merren masa, si për shembull "Gjendja e jashtëzakonshme" ose kufizimet kryesore për lirinë e lëvizjes. ☐ Po ☐ Jo

60. Biznesi im nuk ka një plan emergjence për situata krizash. ☐ Po ☐ Jo

Gjithsej _____ / 17

Nga ky ushtrim, ju do të keni identifikuar elementin më të cënueshëm nga 4 P-të për ndërmarrjen tuaj (personat e përfshirë, proceset, përfitimet dhe partneritetet) si dhe aspektet ose ndryshoret e veçanta). Për të llogaritur cënueshmërinë tuaj totale, nxirrni shumën e përgjigjeve "po" në katër vetëvlerësimet e cënueshmërisë. Vendoseni këtë shumë në tabelën më poshtë.

Rezultati i riskut

Personat e përfshirë	Proceset	Përfitimet	Partneritetet	Rezultati në total
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

Interpretimi i rezultatit tuaj: profili i riskut tuaj

Ky rezultat nuk vlerëson nëse ndërmarrja juaj është e mirë apo e keqe. Është thjesht një pikë referimi për ndërmarrjen tuaj dhe cënueshmërinë e saj nga COVID-19 që ndihmon në identifikimin e fushave ku mund të përmirësohet rezistenca e përgjithshme e ndërmarrjeve tuaja ndaj krizës për shkak të COVID-19. Dhe më e rëndësishmja, ky rezultat do t'ju tregojë se cili element i punës tuaj është më i rrezikuar - punonjësit tuaj, zinxhirët e ofertës, varësia juaj ndaj palëve të treta.

Më poshtë gjeni një përshkrim të rezultatit tuaj që bazohet në numrin e përgjigjeve "po" të dhëna nga ju:

40-60 Ndërmarrja juaj është shumë e ndjeshme ndaj ndikimeve negative të krizës COVID-19. Ndërmarrja juaj ka shumë të ngjarë të preket rëndë, gjë që mund të shkaktojë shpërbërje afatgjatë në rast përkeqësimit të situatës. Plani juaj i ardhshëm i veprimit duhet të përcaktojë nëse jeni më i cënueshëm nga kërcënimet e brendshme apo të jashtme dhe të merrni masa për të zvogëluar rrezikun dhe prekshmërinë nga COVID-19.

20-40 Përkundër ndërmarrjes së disa veprimeve për të rritur gatishmërinë, ndërmarrja juaj mbetet përsëri e cënueshme. Duhet të kuptoni nëse kërcënimet tuaja janë të brendshme ose të jashtme dhe sigurohuni që t'i shikoni me përparësi elementët tuaj të cënueshmërisë gjatë përgatitjes së planit të vazhdimësisë për biznesin tuaj.

- 0-20** Ju jeni në rrugën e duhur drejt rikuperimit, por ka ende disa zona ku mund të zvogëloni cenueshmërinë tuaj. Sigurohuni që të hartoni planin e vazhdimësisë për biznesin tuaj në atë mënyrë që garanton menaxhimin e riskut për shkak të kërcënimeve tuaja të brendshme dhe të jashtme.

Pjesa 2: Përgatitja e Planit me gjashtë hapa për Vazhdimësinë e Biznesit gjatë COVID-19

Më poshtë gjeni gjashtë hapat e nevojshëm për të krijuar planin për garantimin e vazhdimësisë së biznesit tuaj (PVB):

Hapi 1: Identifikimi i produkteve ose shërbimeve tuaja kryesore

Cilat janë produktet ose shërbimet tuaja më të rëndësishme? Merrni parasysh kriteret e mëposhtme:

- ▶ Sasia e të ardhurave që gjenerojnë;
- ▶ Numri i klientëve që i kërkojnë; dhe
- ▶ Kostoja e mos-dorëzimit: pasojat negative në lidhje me anën financiare, produktivitetin dhe reputacionin.

Hapi 2: Vendosja e objektivit për PVB-në tuaj

Çfarë dëshironi të arrini nëpërmjet hartimit të PVB-së tuaj?

Hapi 3: Vlerësimi i ndikimit të mundshëm të ndërprerjeve tek ndërmarrja dhe punonjësit tuaj

Sa kohë mund të zgjasin ndërprerjet përpara se të bëhen të papranueshme? Cilat janë burimet dhe furnitorët, partnerët dhe kontraktorët e nevojshëm për realizimin e operacioneve kryesore?

Hapi 4: Listimi i masave për të mbrojtur biznesin tuaj

Përdorni kornizën 4P për ta bërë këtë. Masat për të minimizuar riskun për Personat e përfshirë, Proceset, Përfitimet dhe Partneritetet ("4P").

- ▶ Personat e përfshirë: jeta e punonjësve dhe familjarëve të tyre
- ▶ Proceset: operacionet e ndërmarrjes
- ▶ Përfitimet: gjenerimi i të ardhurave
- ▶ Partneritetet: mjedisi favorizues për kryerjen e operacioneve të biznesit

Hapi 5: Përcaktimi i listave të kontakteve

Shumica e aktivitetit tuaj do të jetë jo-fizik (thirrjet në *WhatsApp*, takimet në *Zoom*, etj). Sigurohuni që të keni lista të sakta dhe të përditësuara të të gjithë palëve kryesore të interesit.

Hapi 6: Ruajtja, rishikimi dhe përditësimi i vazhdueshëm i PVB-së tuaj

Më poshtë gjeni një shembull që tregon mënyrën e përgatitjes së PVB-së nga një pronare biznesi.

Si e përgatiti PVB-në pronarja e një biznesi të vogël për të lehtësuar ndikimin e COVID-19

Xhois Mkumura është pronare e një kompanie që prodhon sardele të konservuara në Mombasa në bregdetin kenian. Ajo i shet produktet e saj direkt në të gjithë Kenian dhe për firmat më të mëdha që eksportojnë. Xhois merr porosi të vazhdueshme nga tre kompani për rreth 80 përqind të biznesit të saj. Këto kompani, për shkak të lidhjeve të tyre me tregun e eksportit, dërgojnë porosi në mënyrë të vazhdueshme. Me përhapjen e rasteve të COVID-19 në Kenia, Xhois hartoi një PVB për të mbrojtur biznesin e saj. Ajo ka gjithsej 30 punonjës.¹

Xhois bëri një analizë për vlerësimin e riskut, nga e cila rezultoi që profili i riskut të saj ishte i lartë. Ajo merrej me furnitorë të shumtë gjatë një dite të zakonshme. Punonjësit e saj jetonin diku aty afër. Ajo varej edhe nga porti, nëse ai do të ishte i hapur apo jo për të kryer pjesën më të madhe të shitjeve të saj. Pjesa tjetër e shitjeve të saj shkonte kryesisht në qytete të tjera keniane dhe ajo kishte nevojë për linja të sigurta transporti. Xhois e kuptoi që duhej të përgatiste një PVB.

Hapi 1: Xhoisi identifikoi produktet e saj kryesore

Për Xhoisin produktet e saj kryesore janë llojet e ndryshme të sardeleve të konservuara. Shitjet e këtyre produkteve janë mënyra e vetme për të gjeneruar të ardhura. Baza e klientelës së saj është relativisht e vogël. Ajo ka tre klientë kryesorë që përbëjnë 80 përqind të shitjeve. Kostoja e mos-dorëzimit të produkteve të këto klientë do të ketë pasoja shumë negative në biznesin e saj.

Hapi 2: Xhoisi përcaktoi objektivin e PVB-së së saj

Qëllimi ishte zhvillimi i proceseve të thjeshta të brendshme për biznesin e saj që do të siguronin mbrojtjen kryesore për "4P-të": personat e përfshirë, proceset, përfitimet dhe partneritetet. Kjo nënkuptonte:

- ▶ Maksimizimin e sigurisë fizike dhe emocionale të vetes dhe punonjësve të saj;
- ▶ Rifillimin e aktivitetit sa më shpejt të jetë e mundur pas ndërprerjeve;
- ▶ Garantimin e produkteve të rikuperueshme dhe elastike ndaj ndërprerjeve që lidhen me COVID-19;
- ▶ Mbrojtjen e zinxhirit të saj të ofertës; dhe
- ▶ Garantimin e përmbushjes së angazhimeve kontraktuale të ndërmarrjes së saj me klientët.

Hapi 3: Ajo vlerësoi ndikimin e mundshëm të ndërprerjeve tek ndërmarrja dhe punonjësit e saj

Ajo vlerësoi ndikimin e ndërprerjeve në operacionet e saj kryesore. Cilat operacione nevojiten për të prodhuar dhe shpërndarë produktet e saj dhe cila është periudha e pranueshme me mungesë aktiviteti: për sa kohë mund të jenë operacionet kryesore jo aktive para se të bëhet shumë e dëmshme për qëndrueshmërinë e biznesit? Ajo identifikoi operacionet që nevojiteshin për të prodhuar dhe shpërndarë produktet e saj dhe ku qëndronin rreziqet. Kjo kërkoi edhe një ushtrim të shkurtër për hartëzimin e palëve të interesit. Pesë janë aktorët kryesorë që janë kritikë për biznesin e saj: punonjësit, klientët, furnitorët, shërbimet mbështetëse dhe autoritetet rregullatore.

¹ Ky është një shembull i përbërë i një PVB-je bazuar në përvojat reale të ndërmarrjeve në Kenia. Sidoqoft, Xhois Mkumura është një person i trilluar.

- ▶ **Punonjësit:** Joyce ka tridhjetë punonjës që vijnë nga komuniteti lokal (për fat të mirë shumica e tyre jetojnë në afërsi të ndërmarrjes dhe shkojnë në punë në këmbë).
- ▶ **Klientët:** 80 përqind e produktit të saj shkon për tre kompani që eksportojnë në tregjet e huaja. Pjesa e mbetur prej 20 përqind është për tregun kenian (15 përqind për shitësit me shumicë me qendër në Nairobi).
- ▶ **Furnitorët:** Ajo varet nga tre furnitorë: një prodhues metalesh (kutitë e konservave); një shtypshkronjë me qendër në Nairobi për etiketat e produkteve të saj; dhe furnitori i tretë dhe më i rëndësishëm një grup peshkatarësh vendas që janë organizuar në kooperativa. Me të gjithë furnitorët nevojitet komunikim i vazhdueshëm, por kontakti fizik me peshkatarët është më i rregullt.
- ▶ **Shërbimet Mbështetëse:** Këtu përfshihet një kompani kamionësh transporti me të cilën bashkëpunon si edhe një kompani sigurie.
- ▶ **Autoritetet e shërbimeve publike dhe rregullatore:** Këtu përfshihen: organi rregullator për standardet ushqimore i cili lëshon licencat; autoriteti tatimor dhe departamentet e pushtetit vendor që mbikëqyrin standardet e shëndetit dhe sigurisë.

Ky ushtrim i tregoi Xhoisit se sa shumë varet biznesi i saj nga ecuria e aktorëve të jashtëm si dhe nga aftësia e furnitorëve, shërbimeve mbështetëse dhe klientëve për të mbijetuar në biznes. Ajo shpejt e kuptoi se, nëse gjërat do të ndërpriteshin seriozisht, ajo mund të falimentonte brenda një periudhe nga katër deri në gjashtë javë. Ajo i bëri pyetjen vetes: "Cili do të ishte ndikimi i pamundësisë për kryerjen e operacioneve të saj kryesore?". Ajo e analizoi secilën prej palëve të interesuara më lart dhe kuptoi se çdo ndërprerje e aktivitetit të tyre do të çonte edhe në ndërprerjen e biznesit të saj.

Ajo i vlerësoi arsyet e mundshme kryesore për **ndërprerjen e biznesit të saj** e saj si më poshtë:

- ▶ Prekja nga sëmundja e punonjësve (të saj / të furnitorëve / shërbimeve mbështetëse);
- ▶ Kufizimet e qeverisë për lirinë e lëvizjes mund të ndikojnë në aftësinë e saj (dhe furnizuesve të saj) për tu paraqitur në punë;
- ▶ Kufizimet e qeverisë për hyrjen në port mund të ndikojnë në aftësinë e klientëve të saj për t'i sjellë produktet në treg;
- ▶ Pamundësia e strukturave komunale qeveritare për të ofruar shërbime (uji dhe energjia elektrike ishin faktorët kryesorë shqetësues); dhe
- ▶ Rënia e kërkesës për produktet e saj.

Ajo mendoi për gjërat që ishin jashtë kontrollit të saj dhe mënyrën se si ato mund të ndikojnë te furnitorët, si edhe për gjërat që mund të kontrolloheshin nga ajo vetë deri në një farë mase. Nga ana tjetër, ajo varej shumë nga të tjerët, kryesisht nga furnitorët e saj dhe, sigurisht që ishte e pafuqishme ndaj kufizimeve të mundshme të qeverisë në ditët në vijim. Por, një faktor pozitiv në gjithë këtë situatë kishte të bënte me kërkesën për produkte të konservuara e cila po vinte duke u rritur.

Hapi 4: Xhoisi mori masa për të mbrojtur operacionet e saj

Personat e përfshirë

- ▶ Ajo vendosi të kufizojë pikat e kontakteve në një të vetme në biznesin e saj dhe krijoi një strukturë sanitare atje në mënyrë që ajo dhe punëtorët e saj të ishin më pak të ekspozuar.

- ▶ Përveç masave të sigurisë / higjienës, ajo rishikoi edhe mënyrat standarde të punës dhe përshtati kriteret e distancës sociale. Kjo do të kërkonte organizim të ri të turneve, të cilin e diskutoi me punonjësit e saj.
- ▶ Ajo u përgatit për një numër më të madh mungesash/ mosparaqitjesh në punë.

Proceset

- ▶ Ndërsa udhëhiqte nismën e përgjithshme, ajo u kërkoi punonjësve të dilnin vullnetarë për detyrat e mëposhtme: furnizimin e strukturave sanitare me mjetet e nevojshme çdo ditë; krijimin e një stacioni për matjen e temperaturës në hyrje për të gjithë punonjësit / furnitorët / klientët / vizitorët; konsultimin ditor me furnitorët dhe klientët për të vlerësuar gjendjen e tyre dhe çdo ndryshim që mund të ketë ndodhur; dhe garantimin e informimit të gjithësecilit në lidhje me mënyrat e ruajtjes së shëndetit edhe gjatë kohës kur janë në shtëpi.
- ▶ Ajo diskutoi me të gjithë klientët dhe furnitorët në lidhje me sistemet e tyre të sigurisë dhe nëse ishin duke iu përmbajtur rregulloreve të reja.
- ▶ Ajo vazhdoi të paguante disa furnitorë (për shembull peshkatarët) me para në dorë. Ajo e përdori këtë si një mundësi për të transferuar të gjitha pagesat (hyrëse dhe dalëse) në një format digjital.
- ▶ Ajo i ruajti të gjitha të dhënat e saj rregullisht ose automatikisht dhe i mbajti edhe në shtëpi në rast se do t'i duhej të izolohej.

Përfitimet

- ▶ Ajo vuri re që kërkesa për produkte të konservuara ishte në rritje. Kjo përbënte një mundësi për të rritur shitjet. Ajo negocioi një marrëveshje me një hotel lokal me pesë yje, për ambientin e ruajtjes frigoriferike për lëndët kryesore të inventarit dhe një ambient dytësor të sigurtë për produktet përfundimtare. Produktet e saj përfundimtare mund të ruhen për një kohë të gjatë, gjë që përbënte një avantazh të vërtetë.
- ▶ Ajo diskutoi me furnitorët e saj kryesorë, kooperativën e peshkatarëve të cilët i thanë se kishin lidhur marrëveshje edhe me kooperativa të tjera përgjatë bregdetit. Kjo do të thoshte që, nëse situata në rajonin e Mombasas do të përkeqësohej për shkak të ndërprerjes së aktiviteteve, ekzistonin disa burime alternative si dhe marrëveshje për ta mundësuar këtë.
- ▶ Ajo bëri llogaritjen e kostove të saj operative ditore (lista e pagave, qiraja, furnizimet, etj.) si dhe bëri disa simulime bazuar në nevojat financiare nëse do të ndërpriteshin hallkat kryesore.
- ▶ Ajo u konsultua në mënyrë të vazhueshme edhe me bankën ku kishte marrë një kredi. Banka ishte në dijeni të "planit të saj për vazhdimësinë e biznesit" dhe do të tregohej më fleksibël me kërkesat e kredisë, nëse do të ishte e nevojshme.

Partneritetet

- ▶ Ajo diskutoi me tre klientët e saj kryesorë (eksportues). Iu sugjeroi atyre që të kërkonin nga Federata Keniane e Punëdhënësve dhe shoqatat e tjera të biznesit që të zhvillonin diskutime me qeverinë për të kuptuar nëse objektet e portit do të mund të qëndronin hapur.
- ▶ Ajo lidhi një marrëveshje me katër pronarë të tjerë të NVM-ve për të shkëmbyer me njëri-tjetrin masat dhe praktikën e sigurisë për secilin nga bizneset e tyre. Ata ranë dakord për një grup të përbashkët procedurash për të garantuar sigurinë e punonjësve. Gjithashtu, ata ranë dakord për të ndarë koston e marrjes së informacionit në lidhje me trajtimin e problemeve që kanë të bëjnë me vendet e punës, si ndryshimet në orarin e punës, shkurtimet e mundshme të vendeve të punës, dhe çështje të tjera që kanë të bëjnë me burimet njerëzore.

- ▶ Ajo diskutoi me autoritetet e tatimore në lidhje me mundësinë për shtyrjen e taksave për të cilën kishte dëgjuar në media.

Hapi 5: Xhoisi krijoi listat e kontakteve

- ▶ Ajo renditi numrat e kontakteve kryesore të autoriteteve dhe palëve të treta (policia, shërbimet e urgjencës, zjarrfikësit, spitalet më të afërt, kompania e sigurimeve) që mund të ofrojnë ndihmë gjatë emergjencave.
- ▶ Ajo bëri një listë të punonjësve të saj, pozicionet e tyre dhe detajet e kontaktit (telefonin celular dhe adresën e emailit) si dhe detajet e kontaktit të punonjësve në rast emergjence.
- ▶ Ajo bëri një listë të klientëve të saj, furnitorëve, kontraktuesve dhe agjencive qeveritare me të cilat ka punuar, përfshirë personin dhe detajet e kontaktit (telefonin celular, adresën e postës elektronike dhe adresën fizike), të cilat e ndihmojnë për të komunikuar me ta.
- ▶ Ajo përzgjodhi metodat e komunikimit për t'u lidhur me punonjësit e saj gjatë krizës për shkak të COVID-19 (*Facebook*, *WhatsApp*, format *Google*) dhe krijoi një strukturë për thirrjet urgjente për personelin.

Hapi 6: Xhoisi e mirëmbajti, rishikoi dhe përditësoi PVB-në e saj në mënyrë të vazhdueshme

Ajo rishikoi dhe përditësoi planin e saj çdo javë me qëllim:

- ▶ Përditësimin e objektivit të PVB-së dhe përmirësimin e efektivitetit të tij;
- ▶ Përditësimin e vlerësimit të riskut të ndërmarjes së saj, të strategjive për vazhdimësinë e biznesit dhe të procedurave të tjera të parashikuara në PVB; dhe
- ▶ Garantimin e përmirësimit të vazhdueshëm të të gjitha proceseve të parashikuara në PVB.