

Jak devastující dopad měly události posledního roku a čtvrt na firemní prostředí v Česku ukazují nejenom výsledky průzkumu AMSP. Období chaosu a nejistoty, které pandemie přinesla, řada firem nepřežije, mnohé se z něj budou dlouho vzpamatovávat a na „předcovidová“ hospodářská čísla se jen tak nedostanou. Šéfové a manažeři společností byli v posledních měsících vystaveni často nejtěžší zkoušce svého profesního života. Měli svůj podnik provést obdobím nejistoty a neustálých turbulencí. Jednotný recept na přežití takové krize sice neexistuje, jsou ale pravidla a zásady, jejichž dodržování určitě pomůže.

Zásady přežití

O tom, které firmy přežijí „divoké“ a krizové doby, nakonec nerozhoduje ani velikost podniku, ani délka jeho působení na trhu. Lépe jsou na tom přirozeně firmy, které mají něčím zajímavý či unikátní produkt a vysokou marži. Větší šanci na přežití mají i firmy, které nemají tak vysoké fixní náklady a mají nízkou míru zadlužení. Podstatné je ale samozřejmě hlavně přístup vedení společnosti, s jakým se ke kritické situaci postaví.

Jak říká firemní sociolog a konzultant Vojtěch Bednář, má-li management zvládnout éru nejistot, musí být v prvé řadě kompetentní, což znamená dvě věci. Zaprvé musí rozumět problému, který řeší, tedy firmě, zadruhé pak musí rozumět i poměrům v ní, tedy lidem. Dobří manažeři by samozřejmě měli být schopni správně – a pokud možno rychle – rozeznat krizovou situaci a najít a uplatnit správné řešení. Musí mít přesnou představu o cílovém stavu, kterého chtějí dosáhnout. Podstatné ale také je, aby toto řešení byli schopni srozumitelně sdělit zaměstnancům, prosadit jej a zajistit, že celá firma pracuje jako celek. Podle Bednáře platí, že manažer je tím úspěšnější, čím více jsou lidé schopni jej přirozeně následovat. Pokud musí do prosazování své vůle investovat mnoho energie, chybí mu jinde a nejspíše právě tam, kde ji potřebuje nejvíce.

Komunikace se zaměstnanci je v těchto dobách extrémně důležitá i proto, že v krizi není snadné loajalitu odměnit finančně. Proto je třeba dávat lidem v podniku včasnou zpětnou vazbu a být k nim otevřený.

Složitou otázkou je samozřejmě propouštění v krizi. Zvlášť v současné situaci, kdy je na trhu stále nedostatek kvalitní pracovní síly a o dobrého zaměstnance musí firmy doslova bojovat. Tady je přirozeně zapotřebí, aby manažeři byli schopni rozpoznat, kteří zaměstnanci jsou pro firmu klíčoví – a ty udržet.

„Největším problémem ale nakonec nebývá to, že vedení v krizové situaci není ekonomicky nebo právně zdatné, ale že svou strategii, jakkoli dobře vymyšlenou a fundovanou, neumí prodat a stmelit všechny zaměstnance okolo své autority. Důsledkem je, že lidé jednají sice v dobrém úmyslu, ale nekoordinovaně a rozdílně. Zvládnutí krize to pochopitelně velmi komplikuje,“ vysvětluje Bednář.

Firmy pak v takové situaci obvykle sázejí buď na razantní prosazení nějakého dramatického kroku, nebo se snaží řešení problému svěřit do rukou externího dodavatele, čímž se zbavují odpovědnosti. „Obojí samozřejmě není ideální a má mnoho nežá-

doucích důsledků, i když na první pohled nemusí být vidět,“ dodává Bednář.

Kde se dělají chyby

V turbulentních a krizových dobách se manažeři často dopouští stejných chyb. Jak vysvětluje sociolog Bednář, nezřídka přeceňují vlastní možnosti a falešně se spoléhají na to, že firma „prostě udělá to, co se jí řekne“. V praxi přitom může implementace a vynucení opatření trvat mnohem déle než jeho navržení. „Problémem je také nepřesná představa o informovanosti. Management si myslí, že všichni zaměstnanci rozumí jeho krokům a vědí, proč se dělají a co je jejich cílem. Realita je přitom prakticky vždy opačná, a to dokonce i tehdy, kdy vedení podniká aktivní kroky k informování svých zaměstnanců,“ říká Bednář.

To samozřejmě přináší řadu problémů, ale je nutné kvůli tomu, že informování vytváří důvěru. A ta je nezbytná pro to, aby firma rychle reagovala a manažerské a ekonomické kroky byly vykonávány pokud možno okamžitě.

„Podobných problémů je mnohem více, nicméně všechny jsou řešitelné a hlavně všem je možné předcházet smysluplnou a cílevědomou prací s manažery i zaměstnanci, a to nejlépe ještě v ‚době míru‘, tedy před tím, než krize propukne. Velmi hezky to ukázala probíhající pandemie; firmy, které ještě před ní investovaly energii a prostředky do zvládnutí interní komunikace, měly podstatně menší problémy například s prosazením hygienických opatření, která bylo nutné dodržovat, jejich zaměstnanci neměli problém s odstávkami, nepravidelnostmi v práci a zejména s nejistotou, která byla spojena s první vlnou pandemie,“ vysvětluje Vojtěch Bednář.

Všechny ekonomické příručky rovněž zdůrazňují, že pro přežití turbulentních dob je podstatné především rychle reagovat a být schopen se adaptovat na neustálý příval změn. Proto je pro každou firmu důležité mít co nejčerstvější informace. Například zákaznické reporty by měly být aktuální každý den, a ne třeba jen jednou či dvakrát týdně. Třeba už kvůli tomu, že na případný výpadek objednávek je dobré reagovat ihned a plánovat dopředu personální a výrobní kapacity.

A co je podstatné, ani v krizi by firmy neměly zapomínat na investice. V době krize a bezprostředně po ní totiž dochází ke značné změně spotřebitelského chování, které je nutné dobře mapovat a přizpůsobovat novým trendům. A právě proto je třeba i v těchto těžkých časech nešetřit na investicích do rozvoje.

Když firma v krizi roste

Tak jako každá krize i ta současná přinesla nejen zmar, ale i řadu příležitostí. Osm procent firem ve zmíněném průzkumu AMSP ostatně uvedlo, že jim pandemie pomohla. I v takovém případě ale platí, že management firmy musí nespírně rychle reagovat, jinak může snadno propásnout slibnou šanci k růstu. Pozitivním příkladem firmy, která dokázala v pandemii uspět, je třeba společnost Pilulka, jež podniká v oblasti e-commerce.

Jak říká spolumajitel firmy Petr Kasa, po nástupu koronaviru, který přišel bez varování během několika dnů, musela Pilulka okamžitě reagovat na radikální změnu situace. „Bez jakékoliv přípravy byla poptávka po našich službách na násobku toho, co jsme plánovali pro vánoční sezonu. Museli jsme zavést

15

měsíců chaosu a nejistoty, které pandemie přinesla, vystavilo firmy zatěžkávací zkoušce, jež mimo jiné prověřila i kvalitu řízení firmy.

23%

firem muselo kvůli pandemii koronaviru omezit nebo přerušit svoje podnikání. Plná třetina firem, které zahrnoval letošní průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků, pak musela využít finančních rezerv či úspor.