

bezpečnostní opatření pro naše zaměstnance v první linii a samozřejmě zvýšit naše prodejní kapacity na maximum. Vše jsme ale zvládli, rozložili v čase a během několika týdnů jsme byli schopni nabízet spotřebitelům stejnou kvalitu služeb, na kterou byli zvyklí před pandemií. Krize nám pomohla znovu si uvědomit, že některé segmenty trhu, a především zákaznické chování, se mění rychleji, než jsme si dovedli představit," vysvětluje Kasa.

Podle Kasy se během pandemie ukázalo, jak nezastupitelná je role on-line služeb, a potvrdilo se, že svět se musí výrazně digitalizovat. „Současná situace urychlila trend on-linizace posledních let a firmy byly dohnány k tomu, aby dělaly rychlá a efektivní řešení. E-commerce trh se posunul na úplně novou úroveň, Češi skokově změnili své chování a chuť být on-line,“ říká Kasa. Chování spotřebitelů a občanů bude podle něj pravděpodobně poznamenáno, nebudou se chtít úplně vrátit do stavu jako předtím. Krize tak změni naše chování na dlouhá léta.

Podle Petra Kasy platí, že chce-li firma bez větší úhony přežít období turbulencí a nejistot, musí její vedení především vědět, kam má firma dlouhodobě směřovat. Tímto směrem jí pak musí vést a snažit se ve stejném duchu motivovat i myšlení lidí v týmu. „Stejně jako lidé ve složitějších situacích ukáží svůj charakter, stejně tak vyjdou v takových situacích na povrch více hodnoty firem a kvalita procesů,“ říká Kasa. Podle něj to bylo vidět i v posledním roce, kdy se v souvislosti s nastalou situací kolem koronaviru objevilo mnoho firem, které s vidinou rychle vydělaných peněz nabízely roušky a respirátory za mnohonásobně vyšší cenu, než je běžné. „Výjimečná firma nikdy nezneužívá slabosti a nikdy nemá krátkodobé cíle. Naopak staví na dlouhodobých hodnotách. Vedení společnosti společně s manažery musí být nejen silné osobnosti a jít příkladem podřízeným, ale také by mělo mít dobrou intuici a vášně,“ říká Kasa s tím, že něco se dá naučit, něco získá člověk praxí a zkušenostmi a některé vlastnosti musí mít jednoduše v sobě.

### Když přes noc přijdete o polovinu tržeb

Podobnou zkušeností jako Pilulka si prošla i společnost Zásilkovna. Jak říká její zakladatelka Simona Kijonková, která je rovněž CEO skupiny Packeta, již Zásilkovna patří, rok 2020 byl jednoznačně nejnáročnějším v historii firmy. Hned na počátku koronakrize v Česku přišel pro společnost velký šok, když vláda v polovině března rozhodla o uzavření

maloobchodního prodeje. Většina výdejních míst Zásilkovny si totiž vyložila, že se toto rozhodnutí týká i jich, ačkoliv tomu tak nebylo. „Řada výdejních míst tak zavřela a 14. března jejich počet klesl na 1495, tedy na polovinu. Naše tržby se z hodiny na hodinu propadly o 50 procent. Nebyl žádný čas na přípravu, s nčím podobným jsme neměli žádné zkušenosti,“ vzpomíná Kijonková. Jak dodává, skupině Packeta velmi pomohlo, že její procesy fungují na digitální platformě na vlastním informačním systému, a jsou tak flexibilní. „Dokázali jsme díky tomu zapínat a vypínat různá nastavení, regiony nebo i celé země či dopravce. Packeta funguje v několika státech a v každém z nich byla provedena jiná opatření, na která jsme museli reagovat,“ říká Kijonková.

V Zásilkovně si moc dobře uvědomovali, jak podstatná je v takové krizové situaci komunikace, a tak spustili blog, pravidelně rozesílali vysvětlující newslettery, zakladatelka rovněž dělala streamované videorozhovory pro zaměstnance.

„Na zákaznickém servisu jsme v rekordním čase zprovoznili voicebot, na webu chatbot, spustili jsme poradnu pro naše partnery, e-shopy i výdejní místa na sociálních sítích. Komunikace běžela nejen v Česku, ale i v dalších zemích, kde působíme. Využívali jsme také influencery, YouTube nebo live streamy,“ doplňuje Kijonková.

### Být jako chameleon

Jak zakladatelka Zásilkovny vysvětluje, pro úspěšné zvládnutí nejistého období je potřeba řada věcí. Jako první ale vždy platí, že je zapotřebí nikdy nic nevdávat. „Musíte si připravit několik scénářů a snažit se předvídat. Podle toho, jakým způsobem se čísla a situace vyvíjí, pak víte, jaká rozhodnutí dělat. Důležité je také umět se rychle adaptovat na měnící se prostředí a požadavky. Často to vyžaduje i zcela výrazné změny ve vašem podnikatelském byznysmodelu. V byznysu je prostě nutné být tak trochu jako chameleon a dokázat se přizpůsobit jakékoliv situaci, jakou byla například i pandemie,“ říká Kijonková.

Během pandemie se jí osvědčilo sestavit krizový tým, se kterým připravila několik scénářů dalšího vývoje. „Je důležité dělat rychlá rozhodnutí a ta poté velmi rychle a otevřeně komunikovat a stát si za nimi. Nemlžit a nelhat se vám v krizi vyplatí dvojnásob. Velice nám také pomohlo mít veškeré systémy digitalizované, díky čemuž jsme mohli pružně reagovat na změny spojené s vládními restrikcemi,“ dodává Kijonková.

## Jak řídit firmu v nejistých časech podle Simony Kijonkové

Klíčem k přežití jsou rychlá rozhodnutí

V krizi je dobré zřídit krizový štáb

Spolehnout se na svůj tým a požádat ho o pomoc

Všechny rychlé změny komunikovat otevřeně a férově k zákazníkům i zaměstnancům

V krizi je nejdůležitější komunikace - rozšířili jsme komunikační kanály na maximum

Cash je král

Odvaha, otevřenost, férovost

Nebát se dělat chyby a nepřijemná rozhodnutí

Nespoléhat se na pomoc zvenčí

**BEST  
CZECH  
MANAGED  
COMPANIES**

Získejte ocenění  
**Czech Best Managed Companies 2022**

Zaregistrujte svou firmu do 3. ročníku programu pro nejlépe řízené firmy Česka

[www.bestmanaged.cz](http://www.bestmanaged.cz)

Partneři programu:

Deloitte.  
Private

 Czech Institute of Directors

 Citi

 e.conomia

 VSE

 TECHNICKÁ  
UNIVERSITA  
V BRNĚ

 ISIS

 GRAYLING  
Marketing Intelligence

REGISTRUJTE SE

