

A large, dark silhouette of a ship, likely a fishing vessel, is shown against a vibrant, reddish-pink sky. The ship's hull has the letters "UIAH" and the number "11-0064" visible. The ship is positioned in the upper half of the frame, with its bow pointing towards the right. The overall scene is dramatic and atmospheric.

10 sytuacji kryzysowych ostatnich lat

– przykłady firm, które sobie z nimi
skutecznie poradziły

www.sente.pl

Wstęp

Prowadzenie firmy można porównać do sterowania statkiem. Na drodze może stać wiele trudności – mniejsze i większe kryzysy, które należy jak najszybciej wykryć i opanować. Jeśli nie przygotujesz się na takie ewentualności, możesz utonąć.

W obliczu sytuacji kryzysowych organizacje muszą znaleźć nowe możliwości, by sobie poradzić. Aby to ułatwić, przedstawiamy zbiór porad i inspiracji, opartych na realnych przykładach małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, które na własnej skórze doświadczyły przeciwności losu.

„10 sytuacji kryzysowych ostatnich lat – przykłady firm, które sobie z nimi skutecznie poradziły” to zestawienie gromadzące najczęstsze problemy, które w ostatnich latach dotykały przedsiębiorstwa na całym świecie. Od nadprodukcji, przez braki kadrowe, aż po liczne obostrzenia związane z lockdownem – okazuje się, że nawet z największego kryzysu można wyjść obronną ręką.



Spis treści

- 2 **Wstęp**
 - 4 **Wzrost kosztów produkcji i surowców**
 - 6 **Niska dostępność produktów**
 - 8 **Zablokowanie lub zakłócenie kanału dostaw**
 - 10 **Nadprodukcja**
 - 12 **Straty finansowe**
 - 14 **Braki kadrowe**
 - 16 **Problem wizerunkowy**
 - 19 **Niedziele niehandlowe**
 - 21 **Katastrofy spowodowane naturalnie**
 - 23 **Lockdown w pandemii**
 - 25 **Zakończenie**
-

1

Wzrost kosztów produkcji i surowców

Zgodnie z danymi z Europejskiego Urzędu Statystycznego, w marcu 2022 roku inflacja w Unii Europejskiej wyniosła 7,8%, a w Polsce do 10,2%. Wartości te są wyższe niż w zeszłym roku. Wzrost kosztów produkcji oraz surowców to problem, z którym zmagają się wiele przedsiębiorstw. Przekłada się to na utrudnienie funkcjonowania organizacji, zwiększenie kosztu wytworzenia towaru i podniesienie cen końcowych dla konsumenta, co na konkurencyjnym rynku może spowodować odejście klientów. Nie da się tego zatrzymać ani temu zapobiec, ale istnieją sposoby, które mogą pomóc przygotować firmę i złagodzić skutki wzrostu. Warto zwrócić uwagę na to, jak radzą sobie liderzy rynku w obliczu tak trudnego tematu.

Rada

Jak sobie radzą inni?

Jedną z najbardziej dotkliwych podwyżek, które obserwujemy w 2022 roku, jest rekordowy wzrost cen gazu. Ten problem odbił się także na firmie **Ciech**, producencie sody¹. Przedsiębiorstwo zareagowało na zwiększenie cen jeszcze pod koniec 2021 roku. Choć zwykle Ciech ustalał ceny sody na cały rok, w IV kwartale ubiegłego roku organizacja zdecydowała o podwyżce. Z kolei w obliczu sytuacji wynikającej z wojny w Ukrainie, Ciech maksymalizuje wykorzystanie surowców, które dostępne są lokalnie: gaz pochodzący z Niemiec lub Polski.

Firma produkująca i dystrybuująca rowery, **Kross**, ma do kryzysu trochę inne podejście². Przede wszystkim wprowadzono szereg modyfikacji, które sprawiły, że wszelkie trudne sytuacje są traktowane jak normalność. Wśród nich jest inwestycja środków finansowych oraz czasu w przebudowę procesów operacyjnych, tak, aby w razie kryzysu firma była przygotowana na reakcję i nie musiała niczego drastycznie zmieniać w dotychczasowym funkcjonowaniu. Inwestycja dotyczy zakupów, logistyki, produkcji i magazynowania. Aby zmiana mogła wejść w życie, zatrudniono ekspertów, wybudowano nowe magazyny, wprowadzono algorytmy big-data. Efekty były widoczne w sezonie 2021, ponieważ firma szczyła się wysoką dostępnością rowerów, w odróżnieniu od konkurencji, która miała w tym zakresie problemy. Obecnie niektórzy dostawcy informują o tym, że sytuacja w Azji negatywnie wpłynie na realizację zamówień w sezonach 2022 i 2023, ale Kross nie musi się tego obawiać. Plan produkcji na najbliższe kilka miesięcy nie jest zagrożony. W dodatku firma, biorąc pod uwagę wzrost cen żywności, gazu itd. po stronie klientów, postanowiła dopasować się do ich portfeli, wprowadzając ofertę ratalną.

Podwyżki cen stali i energii miały wpływ na branżę budowlaną. **Budimex S.A.** zwraca uwagę, że bardzo ważne jest ogłaszanie przetargów oraz realizacja zakładanych planów inwestycyjnych³. Zabezpieczenie finansowania i zwiększenie limitu waloryzacji kontraktów to kolejne kroki, które warto podjąć, zgodnie ze słowami prezesa zarządu, Artura Popko.

1 <https://businessinsider.com.pl/biznes/prezes-ciechu-bedziemy-rozgladac-sie-za-przejeciami-wojna-wprowadzila-duza-niepewnosc/2x3phe8>

2 <https://biznes.interia.pl/raporty/raport-rozmowy-interii/aktualnosc/news-filip-wojciechowski-kross-nasza-przewaga-to-niezagrozony-pla,nld,5964456>

3 <https://www.rynekinfrastruktury.pl/mobile/budimex-rownomierne-rozlozenie-ryzyk-recepta-na-kryzys-81032.html>

2

Niska dostępność produktów

Wzrost kosztów surowców oraz produkcji, a także odcięcie szlaków handlowych z uwagi na sytuacje kryzysowe – wojna w Ukrainie, zamknięcie granic w związku z pandemią – powodują zmniejszoną dostępność produktów na rynku. To z kolei przekłada się na wstrzymanie produkcji w wielu fabrykach, a także straty finansowe. Obecnie np. kryzys związany z brakiem półprzewodników powoduje wiele zamieszania. Zmniejszenie produkcji samochodów i elektroniki przekłada się na wyższe ceny i braki w magazynach. Przewiduje się, że ten stan ma potrwać przynajmniej do końca 2022 roku.

Rada

Jak sobie radzą inni?

Kryzys mocno uderzył w branżę samochodową. Producenci szacują, że ok. 8 milionów samochodów nie zostanie wyprodukowanych przez brak półprzewodników niezbędnych do produkcji podzespołów. Obecnie przedsiębiorstwa ograniczają produkcję samochodów lub czasowo ją zawieszają. Liczą jednak na to, że w drugiej połowie 2022 roku sytuacja wróci choć częściowo do normy⁴.

Zastoju doznają także firmy produkcyjne w branży elektronicznej⁵. Chociaż starają się nadążyć za popytem konsumentów, to premiery wielu produktów są przesuwane i opóźnione. W innych przypadkach towary zostają wypuszczone na rynek, ale ich zakup jest nadal utrudniony. Dobrym przykładem jest konsola PlayStation 5 – pomimo że minął ponad rok, od kiedy została wprowadzona do obiegu, to wciąż trudno ją dostać. W polskich sklepach, zarówno stacjonarnych, jak i internetowych, zwykle można usłyszeć, że jest niedostępna. Zgodnie z informacjami z portalu GryOnline.pl, na początku maja 2022 PlayStation 5 można było kupić w zaledwie 3 sklepach, ale tylko w formie zestawów z grami wideo⁶. W odpowiedzi na kryzys dwaj giganci – **Intel** i **Samsung**, zainwestowali w stawianie nowych fabryk lokalnie. Ma to zapobiec sytuacjom podobnym jak na początku pandemii – odcięcie łańcucha dostaw, powodujące brak dostaw półprzewodników zza granicy. To dobre rozwiązanie, ale czasochłonne. Zanim fabryki zaczną produkcję, prawdopodobnie minie jeszcze wiele lat.

Równie dobrym sposobem radzenia sobie ze skutkami niskiej dostępności produktów jest podawanie zindywidualizowanych czasów wysyłki na podstawie adresu klienta⁷. To sposób firmy **TruPar**, specjalizującej się w dystrybucji części do wózków widłowych. Ta metoda zagwarantowała organizacji zwiększenie współczynnika konwersji i lojalności kupujących – nie opuszczają strony internetowej, aby dokonać zakupu gdzie indziej. W dodatku mając realne informacje na temat realizacji przesyłki, czują się bardziej komfortowo.

4 <https://auto.dziennik.pl/aktualnosci/artykuly/8297680,samochod-dostepnosc-produkcja-polprzewodniki-kryzys.html>

5 <https://www.chip.pl/2021/12/niedobor-polprzewodnikow-2022/>

6 <https://www.gry-online.pl/hardware/ps5-sprawdz-gdzie-mozesz-kupic-konsole/z41f463>

7 <https://oroinc.com/b2b-ecommerce/blog/supply-chain-crisis-and-b2b-businesses/>

3

Zablokowanie lub zakłócenie kanału dostaw

Zablokowanie kanału dostaw może wynikać z różnych powodów. Na początku pandemii, gdy zamknięto granice, dostawy były utrudnione. Podobnie wygląda sytuacja z importem i eksportem na terenie Rosji i Białorusi, które zostały wstrzymane z uwagi na wojnę. Zakłócenia mogą wywoływać też inne losowe sytuacje. Bardzo głośnym wydarzeniem było utknięcie kontenerowca Ever Given w Kanale Sueskim w marcu 2021 roku. Statek odciął szlak handlowy na prawie tydzień. Zdarzenie było szczegółowo relacjonowane w mediach, doczekało się wielu memów oraz własnej strony na Wikipedii. Przedsiębiorcom jednak nie było do śmiechu, ponieważ jedna doba przestoju w Kanale Sueskim zatrzymuje ok. 50 statków i 2,5 miliona ton ładunków. Takie blokady wywołują jednak reakcję łańcuchową – powodują wzrosty cen i spadki obrotów handlowych.

Rada

Jak sobie radzą inni?

Firma **Rotom**, oferująca opakowania i usługi związane z logistyką, podzieliła się swoim sekretem na radzenie sobie z podobnymi sytuacjami⁸. Pierwszym krokiem jest regularne monitorowanie liczby opakowań pozostałych w magazynie, zapewniające ciągłość łańcucha dostaw, a także oszacowanie zapasów. W swojej ofercie ma także duże zasoby opakowań, które są dostępne na życzenie. Oznacza to, że możesz wynająć je na określony czas, a następnie przedsiębiorstwo je od Ciebie odbiera. Kolejnym ważnym punktem jest utworzenie planu awaryjnego dla łańcucha dostaw. Musi być on przemyślany, zawierać strategię dotyczącą sposobów przemieszczania towarów wewnątrz łańcucha, zapewnienie dodatkowych źródeł dostaw np. zza granicy, lub u innego dostawcy, a także brać pod uwagę awaryjny budżet, który może wesprzeć firmę w przypadku zakłóceń.

Zaburzenia ciągłości kanału dostaw może być wywołane niską dostępnością kontenerowców. **IKEA**, znany na całym świecie producent i dystrybutor mebli i akcesoriów do domu, doświadczył tego problemu na własnej skórze⁹. Przez braki w dostępności statków transportujących towar, firma nie mogła realizować zamówień składanych przez klientów. Ci z kolei nie byli zadowoleni z tego faktu – w mediach społecznościowych wybuchł kryzys wizerunkowy sklepu. IKEA postawiła na zakup własnych statków transportujących towar. Dzięki temu przedsiębiorstwo nie musi dłużej obawiać się o to, czy będzie w stanie wynająć kontenerowiec i czy ich brak lub zbyt mała liczba wpłynie na realizację zamówień.

Wspomniany wcześniej **TruPar** ma także sprawdzony sposób na trudności występujące w łańcuchu dostaw¹⁰. Firma stawia na informowanie klientów o dostępności towaru w czasie rzeczywistym. Odbywa się to przez pobranie danych o produktach z różnych lokalizacji – kupujący otrzymują informacje od wszystkich magazynów. To sprawia, że klienci są pewni, że zamawiany towar do nich dotrze, a przedsiębiorstwo nie musi obawiać się, że sprzeda towar, którego fizycznie nie ma na stanie i musi go najpierw sprowadzić. W takim informowaniu może pomóc integracja systemu WMS z platformą sprzedażową.

8 <https://rotom.pl/articles/post/jak-sobie-radzic-z-zakloceniami-lancuchow-dostaw>

9 <https://www.bankier.pl/wiadomosc/ikea-ma-problemy-z-realizacja-zamowien-8179502.html>

10 <https://oroinc.com/b2b-ecommerce/blog/supply-chain-crisis-and-b2b-businesses/>

4

Nadprodukcja

Nadprodukcja to sytuacja, w której firma produkuje więcej, niż jest w stanie sprzedać. W momencie, gdy przedsiębiorstwo posiada płynność finansową i jest w stanie przechowywać nadprogramowy towar, nie jest to problematyczne. Kryzys pojawia się, gdy z jakiegoś powodu nie można dystrybuować nadmiarowych produktów. Nadprodukcja może oznaczać straty finansowe w organizacji, a także zanieczyszczenie środowiska, jeżeli w nieprawidłowy sposób zutylizuje się asortyment, którego jest za dużo. W 2022 roku w wyniku wojny w Ukrainie, firmy, które dotychczas eksportowały do Rosji i Ukrainy, pozostały z dużą liczbą wyrobów na stanie magazynowym. Aby poradzić sobie z tym problemem, warto zainspirować się sposobami stosowanymi przez liderów branży odzieżowej.

Rada

Jak sobie radzą inni?

Znana na całym świecie firma odzieżowa, **Guess**, systematycznie pracuje nad pomniejszaniem produkcji¹¹. Mają na celu dostosowanie jej do wymagań klientów i ograniczenie nadprodukcji, która jest ogromnym problemem w branży odzieżowej. W czwartym kwartale 2019 roku udało się zmniejszyć liczbę produkowanych towarów o 16% w porównaniu do 2018 roku.

Wspomniana wcześniej firma **Rotom** oferuje wynajem pojemników i palet, w których można przechowywać nadmiarowe produkty. To dobre rozwiązanie, jeśli Twój dostawca nie zapewnia odpowiedniej liczby opakowań, lub jeśli zabraknie Ci ich¹².

Dla 11 z 75 własnych marek, **LVMH**, nawiązało współpracę z firmą recyklingową. W ten sposób niesprzedany asortyment zostaje procesowany. Pozostałe towary zostają zutylizowane. Trochę inne podejście zaprezentowała sieć **Gap Inc.**, która charytatywnie przekazała odzież w ramach różnych celów. W trakcie pandemii przedsiębiorstwo ofiarowało 3,5 miliona maseczek ochronnych organizacjom non-profit na terenie USA. Z kolei w ramach pomocy uchodźcom z Ukrainy, UNHCR otrzymało od Gap Inc. odzież o łącznej wartości miliona dolarów¹³.

11 <https://www.supplychaindive.com/news/apparel-inventory-coronavirus-covid19/574785/>

12 <https://rotom.pl/articles/post/jak-sobie-radzic-z-zakloceniami-lancuchow-dostaw>

13 <https://www.retailbrew.com/stories/2020/08/14/retailers-flock-donation-services-offload-unsold-inventory>

5

Straty finansowe

Straty finansowe to coś, co przynajmniej raz dotknęło większość firm. Mogą być większe lub mniejsze, jednak zawsze w pewnym stopniu załamują płynność finansową firmy. Szczególnie w ostatnich miesiącach, kiedy inflacja szybuje w górę, a gospodarka na całym świecie szaleje. Widmo problemów finansowych jest realne i niezależnie, czy powodem są problemy w łańcuchu dostaw, wzrost kosztów produkcji, czy różne niezależne od organizacji kryzysy, warto być odpowiednio przygotowanym na taką ewentualność i szybko reagować.



Rada

Jak sobie radzą inni?

W trakcie kryzysu finansowego, który miał miejsce w latach 2007 – 2009, ucierpiało wiele firm, w tym gigant technologiczny, **Intel**¹⁴. Ówczesny CEO przedsiębiorstwa, Paul Otellini, pytany o opinię na temat recesji, stwierdził, że takie kryzysy są jak fale: przychodzą i odchodzą. To jeden z powodów, dla których nie obniżył jakości produktów. Zrobił coś dokładnie odwrotnego: zainwestował w ich rozwój, aby wyprzedzić konkurencję. Pozwoliło to firmie przetrwać ciężkie czasy i się wybić. Gdy trudny moment minął, Intel był jednym z najlepszych producentów na rynku.

Podczas pandemii koronawirusa, branża florystyczna była jedną z tych, które odnotowały ogromne straty. To przecież nie tylko okazyjna sprzedaż kwiatów, ale też przygotowywanie różnorodnych wiązanek i dekoracji na różnego rodzaju wydarzenia i pokazy. Dlatego firma transportowa **Red Je Pakketje** zdecydowała o otwarciu dodatkowej usługi: Red Je Bouquetje¹⁵. Pozwalała ona na wysyłanie bukietów kurierem, więc kwaciarnie nie musiały wyrzucać ogromnej liczby roślin. Rozszerzenie działania o dodatkową usługę przyczyniło się do zwiększenia obrotów firmy.

Sektor dystrybucji żywności też jest narażony na straty. Obowiązują w nim wysokie kary, które przyznawane są sklepom, w których sprzedaje się żywność z przekroczonym terminem przydatności. Jest to kosztowne szczególnie przy dystrybucji ryb, np. łososia norweskiego, gdyż oprócz grzywny traci się także pieniądze ulokowane w towar. **Checkpoint Systems**¹⁶, dostawca w zakresie zapobiegania stratom, rekomenduje korzystanie z technologii RFID, która świetnie sprawdza się zarówno w produkcji, jak i dystrybucji. Pomaga ona kontrolować daty ważności i lokalizuje asortyment, który jest blisko utraty terminu przydatności. Przyczynia się do zmniejszenia marnowania żywności i pomaga zaoszczędzić pieniądze.

14 <https://business.trustedshops.com/blog/how-to-make-your-company-survive-financial-crisis>

15 <https://business.trustedshops.com/blog/how-to-make-your-company-survive-financial-crisis>

16 <https://handelextra.pl/artykuly/256062,mo-wi-o-lososiu-w-przedswiatecznej-sprze-dazy-czyli-jak-ograniczyc-straty>

6



Braki kadrowe

Braki personelu to problem, z którym gospodarka zmaga się od dłuższego czasu. W Polsce w III kwartale 2021 roku co 80 miejsce pracy było nieobsadzone¹⁷. Od 2009 roku, wskaźnik ten był wyższy tylko raz. Problem może być związany z różnymi sytuacjami, takimi jak niepewna sytuacja na rynku z uwagi na pandemię. Zbyt mała liczba pracowników może prowadzić nawet do przestojów w firmie, jak i do niewykorzystania potencjału sprzedażowego: klienci chcą kupić o wiele więcej, niż przedsiębiorstwo jest w stanie wyprodukować czy dostarczyć. Trudno jest temu zapobiec, dlatego poniżej przedstawiamy, w jaki sposób można poradzić sobie, gdy braki występują w Twojej firmie.

17 <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art19318191-braki-kadrowe-paralizuja-biznes-wieksza-presja-na-wzrost-plac>

Rada

Jak sobie radzą inni?

Prezes firmy **Smart Work** opowiada, że duże firmy pozyskują zazwyczaj pracowników dzięki współpracy z agencjami pracy. Do ich zadań należy rekrutacja i obsługa osób do pracy¹⁸. W przypadku kandydatów-cudzoziemców, w ramach obsługi agencje zapewniają także legalizację pobytu i tłumaczenie potrzebnych dokumentów, zakwaterowanie wraz z transportem, wymianę pracowników na nowych i ogólną organizację pobytu. Natomiast mniejsze przedsiębiorstwa korzystają z dobrodziejstw rynku wtórnego, czyli rekrutują osoby, które osiadły w Polsce i rotują między przedsiębiorstwami.

W wyniku Brexitu wielu pracowników musiało opuścić kraj, w związku z czym wiele branż zmaga się z brakami kadrowymi¹⁹. Aby zachęcić rodaków do pracy, firmy w Wielkiej Brytanii podjęły różne kroki. **Corbetts The Galvanizers**, firma zajmująca się galwanizacją, celuje w rynki, których wcześniej nie brała pod uwagę – np. studenci i pracujące matki. Aby zachęcić te grupy, przedsiębiorstwo oferuje transport do pracy, zatrudnienie sezonowe oraz elastyczny grafik. **Stonegate Pub Company** uderza z kolei z innej strony: przedsiębiorstwo zainicjowało programy poleceń, których wcześniej nie oferowało, tak, aby osoby zatrudnione wcześniej, chętniej sugerowały wybór kariery zawodowej w Stonegate swoim znajomym oraz rodzinie. Organizacja dodatkowo rozpoczęła kampanie rekrutacyjne w barach, pubach i mediach społecznościowych. **Youngs Transportation and Logistics** skupiło się na zwiększeniu płacy do 40 tysięcy funtów rocznie z nadzieją na znalezienie rąk do pracy. Firma przyznaje, że to spory wydatek, ale jeszcze większym

jest nieużywanie pojazdów transportujących, gdyż każdy z nich kosztuje 100 tysięcy funtów.

Starbucks to jedna z najbardziej rozpoznawalnych kawiarni na całym świecie²⁰. Filia w USA postawiła na zadbanie o zdrowie psychiczne pracowników poprzez zapewnienie dostępu do 20 darmowych wizyt u terapeuty w roku, dla pracowników i ich najbliższej rodziny. Przedsiębiorstwo podjęło partnerską współpracę z Lyra Health, dostawcą usług związanych ze zdrowiem psychicznym. Opcja dostępna jest dla wszystkich pracowników, nawet dla tych, którzy pracują poniżej 20 godzin tygodniowo – co do tej pory było warunkiem uczestnictwa w benefitach. W ten sposób pomaga zatrudnionym zachować work-life balance, obniża rotację i buduje wizerunek pracodawcy na rynku. System opieki zdrowotnej w USA różni się od tego w Polsce – w naszym kraju osoby, które nie mogą pozwolić sobie na opłacenie lekarza prywatnie, mogą skorzystać z opieki NFZ. W USA nie ma bezpłatnego dostępu do specjalistów, więc zapewnienie tego przez pracodawcę to dobry argument do zatrudnienia się w Starbucksie.

18 <https://www.oknonet.pl/news/news,32452,w,jak-polskie-firmy-radza-sobie-z-brakiem-rak-do-pracy.html>

19 <https://www.raconteur.net/business-strategy/dealing-with-post-brexit-hiring/>

20 <https://pfr.pl/aktualnosci/Tarcza-antykryzysowa/jak-firma-radza-sobie-z-kryzysem-epidemiologicznym.html>

7

Problem wizerunkowy

Firma popełnia błąd, który odbija się echem w mediach i branży. Klienci rozpoczynają bojkot, pojawiają się negatywne wpisy w mediach społecznościowych. Czasem wystarczy chwila nieuwagi, innym razem niekompetencja pracowników lub spięcie na linii komunikacji między działami. W dobie internetu nawet jeden fałszywy krok może zmienić wszystko. Zawsze należy umieć przyznać się do winy, walka z krytyką może tylko pogorszyć sprawę. Poniżej przedstawiamy, jak sobie poradziły koncerny, które kryzys wizerunkowy mają już za sobą.

Rada

Jak sobie radzą inni?

Jednym z najbardziej znanych kryzysów wizerunkowych stanowi sytuacja, w jakiej znalazła się marka napojów energetycznych **Tiger**²¹. W Narodowy Dzień Pamięci Powstania Warszawskiego, 1 sierpnia 2017 roku, firma marketingowa obsługująca markę opublikowała w mediach społecznościowych grafikę, która została odebrana jako obraźliwa w stosunku do żołnierzy AK. Obrazek przedstawiał środkowy palec i napis „Chrzanić to, co było. Ważne to, co będzie”. Klienci oburzyli się i zaczęli bojkotować wszystkie produkty koncernu Maspex, czyli m.in. Tymbark, Tarczyn czy Kubuś. Niestety kryzys nie ograniczył się do mediów społecznościowych, dotarł także do radia i telewizji. Tiger przyznał się do błędu i przeprosił za tę sytuację. Ponadto wpłacił darowiznę na rzecz Światowego Związku Żołnierzy Armii Krajowej. Następnie rozwiązał umowę z firmą obsługującą media społecznościowe.

Dość głośnym echem odbiła się także sytuacja **Green Caffè Nero**²². W czerwcu 2018 roku do szpitali trafiło 17 osób, które zatruty się bakterią salmonelli po spożyciu ciast serwowanych przez kawiarnię. Sytuacja była groźna, ale GCN błyskawicznie zareagowali. Sprzedaż wypieków została wstrzymana, a sprawa została zbadana w ramach Sanepidu oraz wewnętrznych procedur. Dodatkowo firma wystosowała do dostawców zapytanie o przestanie badań dotyczących poszczególnych partii zamawianych towarów, aby wyjaśnić, która była zainfekowana. W kolejnych dniach w mediach społecznościowych opublikowane zostało wideo, na którym prezes Adam Ringer przeprosił za sytuację, wyraził skruchę i chęć wynagrodzenia sytuacji klientom. Jednocześnie na wszelkie komentarze poszkodowanych, marka odpisywała z troską i zainteresowaniem. Wzięcie pełnej odpowiedzialności za sytuację zapunktowało zminimalizowaniem ryzyka, że zostanie zbojkotowana.

21 <https://psmm.pl/kryzysy-wizerunkowe-znanych-marek-case-study/>

22 <https://sm-manager.pl/artykul/case-study-kryzys-w-green-caffe-nero>

Ciekawie do kryzysu wizerunkowego podszedł **GitLab**, serwis internetowy dla projektów programistycznych²³. W styczniu 2017 roku jeden z administratorów omyłkowo skasował bazę danych z serwera, co spowodowało brak dostępności strony przez wiele godzin. Programiści jednak przystąpili do odzyskiwania kopii zapasowej strony – rozwiązanie trwało kilka godzin, ale udało się odzyskać prawie wszystkie dane. Proces był na bieżąco streamowany na Twitterze, aby wszyscy użytkownicy mieli aktualne informacje.

Po wybuchu wojny w Ukrainie wiele globalnych firm zaczęło wycofywać się ze sprzedaży na rosyjskim rynku. Część z nich jednak zostało w Rosji, przez co doznało poważnego uszczerbku na tle wizerunkowym. Jedną z takich firm był **Decathlon**²⁴. Po fali ostrej krytyki marka zdecydowała się zakończyć sprzedaż na terenie Rosji, dzięki czemu liczba pozytywnych wypowiedzi na temat marki końcowo wzrosła.

W sierpniu 2021 roku **IKEA** doznawała trudności związanych z zakłóceniami w łańcuchu dostaw²⁵. Klienci zaczęli krytykować globalnego producenta mebli za przeciągający się czas oczekiwania na realizację zamówień, infolinia nie domagała, formularz reklamacji został wyłączony, a niektórzy w ogóle nie otrzymali towaru, który zakupili. Jak tłumaczyła Katarzyna W. Gebel z biura prasowego IKEI, formularz wyłączono w celu sprawniejszego zbierania informacji o problemach z dostawami podczas kontaktu z infolinią. Po tej sytuacji IKEA zainwestowała w zakup własnych kontenerowców i czarter dodatkowych statków, aby sprostać oczekiwaniom klientów.

23 https://about.gitlab.com/blog/2017/02/01/gitlab--dot-com-database-incident/?fbclid=IwAR20X7-PbRzrPmykKVOFsbliiFL_uLb-TRFzianEt0jJRHPLY2ZQ490_nyUy4

24 <https://strefabiznesu.pl/bojkot-firm-ktore-nie-wycofaly-sie-z-rosji-w-tym-kontekscie-najczesciej-pojawia-sie-market-budowlany-leroy-merlin/ar/c3-16240353>

25 <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ikea-ma-problemy-z-realizacja-zamowien-8179502.html>

8

Niedziele niehandlowe

Stopniowe wprowadzanie niedziel niehandlowych było przedmiotem gorącej dyskusji zarówno wśród konsumentów, jak i firm handlowych. Niektóre sklepy, takie jak Tesco, odczuły straty – jednym z głównych powodów wycofania biznesu tej sieci z Polski były właśnie niedziele niehandlowe, które spowodowały zmniejszenie zarobków. Polscy przedsiębiorcy są jednak kreatywni i znaleźli sposób na działanie, mimo rygorystycznych przepisów.

Rada

Jak sobie radzą inni?

Biedronka²⁶, jedna z najpopularniejszych sieci dyskontów, weszła we współpracę z firmą kurierską **Glovo**. Dzięki usłudze BIEK dostawa trwa 15 minut i jest możliwa w niedziele niehandlowe. W ten sposób sklep, choć fizycznie nie jest otwarty, może odzyskać chociaż część pieniędzy, które traci na zamknięciu sklepu w większość niedziel w roku. Inne sieci²⁷, takie jak **Auchan** czy **Frisco**, również oferują taką możliwość.

Nie można nie wspomnieć o inwencji twórczej **Żabki**. Od początku franczyza omija zakaz handlu w niedzielę poprzez wykorzystywanie licznych luk w ustawie. W 2018 roku firma nawiązała współpracę z Poczta Polska i DHL²⁸. W ten sposób stała się punktem pocztowym, co umożliwiło funkcjonowanie sklepu w niedzielę. W 2021 roku przedsiębiorstwo wykorzystało lukę dotyczącą pracy właściciela i jego rodziny²⁹. Te osoby uprawnione są do otwarcia sklepu w ostatni dzień tygodnia. Z kolei w 2022 roku prawo zaostrzyło się jeszcze bardziej – ustawa covidowa dopuszcza zatrudnienie pracowników w niedzielę przy wykładaniu towaru, więc Żabka chętnie korzysta z tej możliwości³⁰.

Inną ciekawą konsekwencją wprowadzenia niedziel niehandlowych może być rozwój sklepów autonomicznych³¹. Są to lokale, w których klienci mogą dokonywać zakupów samodzielnie, nie pracują w nim ekspedienty. Kilka sieci zaczęło testować ten concept³². **Carrefour** i **Ruch** opracowały formę automatów vendingowych, a **Żabka** obsługuje sklepy autonomiczne przy pomocy monitoringu kamer i pobierania płatności z karty podłączonej do aplikacji Żappka.

Państwowa Inspekcja Pracy wykonała w lutym 2022 roku kontrolę 257 placówek handlowych, aby sprawdzić, czy przedsiębiorcy stosują się do zaleceń. Okazuje się, że 95 z nich było zamkniętych, a w pozostałych handel odbywał się w oparciu o wykluczenia wynikające z ustawy. Jednak co ciekawe, 8 sklepów działało na zasadzie placówki kulturalnej – czytelnia. Jeden z lokali pracował jako stacja paliw, inny był otwarty z racji działania na dworcu kolejowym, a inny działał jako... zakład pogrzebowy³³.

26 <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/biedronka-zmiany-w-dostawach-do-domu-z-glovo/ptxlm3>

27 <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/niedziela-handlowa-w-internecie-sklepy-spozywcze-w-sieci/qb59eme>

28 <https://wiadomosci.radiozet.pl/Ciekawostki/Blisko-Ludzi/Zabka-obeszla-zakaz-handlu-w-niedziele>

29 <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/zakaz-handlu-zabka-nie-zamknie-sklepow-tej-sieci/2216ps5>

30 <https://businessinsider.com.pl/biznes/zaostrenie-zakazu-handlu-niektore-zabki-juz-znalazly-furtke/rbpf18g>

31 <https://biznes.wprost.pl/handel/10621309/pie-dzieki-zakazowi-handlu-w-niedziele-nastapi-rozwoj-sklepow-autonomicznych.html>

32 <https://retailmarketexperts.com/aktualnosci/kolejna-siec-otwiera-autonomiczne-sklepy-na-polskim-rynku/>

33 https://www.rm24.pl/fakty/polska/news-czytelnia-stacja-paliw-i-zaklad-pogrzebowy-tak-markety-obcho,nId,5833997#crp_state=1

9

Katastrofy spowodowane naturalnie

Trzęsienia ziemi, powodzie, huragany, pożary – takie sytuacje, choć nie są częste, potrafią doszczętnie zniszczyć biznes. Firmy mają tendencję do zakładania, że im się to nie przytrafi – w rezultacie nie są przygotowane do takich ewentualności, gdy się pojawiają. Oprócz dobrego ubezpieczenia warto posiadać sztab kryzysowy, który opracuje plan na podjęcie działań po doznaniu katastrofy.

Rada

Jak sobie radzą inni?

Yagisawa Shoten Co. to przedsiębiorstwo z ponad 200-letnią tradycją w produkowaniu sosów³⁴. W 2011 roku właściciel z niedowierzaniem patrzył, jak tsunami zrównuje firmę z ziemią. Jednak szybko uznał, że aby przetrwać kolejne 200 lat, musi się dostosować do sytuacji, którą zgotował mu los. Po raz pierwszy w historii, aż do momentu odbudowania własnej fabryki, organizacja zaczęła sprzedawać sos sojowy innej marki. Fundusz na odbudowanie firmy został zebrany w formie crowdfundingu. Dodatkowo Yagisawa Shoten Co. rozszerzyła ofertę produktową o lody o smaku sojowym oraz koszulki.

Właścicielka firmy **MyCorporation.com**³⁵ postanowiła podzielić się swoim planem, który pozwolił przetrwać przedsiębiorstwu zarówno trzęsienia ziemi, jak i pożary trawiące Kalifornię. Pierwszym krokiem jest stworzenie planu zarządzania firmą w obliczu naturalnie spowodowanej katastrofy. Obejmuje nie tylko możliwość pracy zdalnej, czy kontaktowania się, gdyby e-mail nie był dostępną opcją, ale nawet takie rzeczy, jak zestawy do pierwszej pomocy w budynku przedsiębiorstwa. Druga, bardzo ważna rzecz, to regularne wykonywanie kopii zapasowych, a trzecia to spotkanie się z doradcą ubezpieczeniowym i wybranie idealnego programu, który pomoże uzyskać odszkodowanie w razie nastąpienia tragedii. Czwarty etap to ustalenie komunikacji pomiędzy klientami i pracownikami, a ostatni to nawiązanie pewnego rodzaju więzi z innymi lokalnymi biznesami – w ten sposób Twoja firma będzie w stanie pomóc innym, a oni Tobie.

34 <https://business.trustedshops.pl/blog/firmy-radza-sobie-z-kryzysem>

35 <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/08/21/natural=-disaster-protection-business-preparation/?sh-73f5b53c5bc1>

10

Lockdown w pandemii

W trakcie pandemii koronawirusa obowiązywały całkowite lub częściowe obostrzenia, obejmujące też zamknięcia poszczególnych branż. Sytuacja załamała światową gospodarkę i jej efekty będziemy widzieć przez wiele kolejnych lat. Wiele firm zakończyło działalność, a tarcze rządowe nie były tak pomocne, jak tego oczekiwali przedsiębiorcy. Pomimo tego wielu organizacjom udało się utrzymać i wzmocnić swoją pozycję na rynku. Bardzo dobry efekt przyniosło poluzowanie restrykcji. Szczególnie branża gastronomiczna mogła ostrożnie odetchnąć. Jak przygotować się na ewentualne kolejne zamknięcia?

Rada

Jak sobie radzą inni?

Wiele przedsiębiorstw handlowych³⁶, takich jak **Biedronka**, wspomniane wcześniej przedsiębiorstwo **TruPar** czy **Lin Qinxuan**, wprowadziło sprzedaż online, która pozwoliła im na utrzymanie podobnego poziomu sprzedaży, jak dotychczas. Pandemia spowodowała szybki rozwój branży e-Commerce. Konsumenty przyzwyczaili się do korzystania z zakupów online, chętnie pomagając przy tym ulubionym miejscom w utrzymaniu się na rynku. Podobnie lokale gastronomiczne zainwestowały w dystrybuowanie potraw przy wykorzystaniu własnych kanałów online lub stron pośredniczących.

Producent tekstyliów, **Trigema**³⁷, zwykle produkujący koszulki, w pandemii dopasował produkcję do zapotrzebowania i przedstawił się na produkcję maseczek ochronnych – w szczycie kryzysu pandemicznego nawet 100 tysięcy sztuk tygodniowo. Dodatkowo firma rozpoczęła linię produkcyjną z odzieżą ochronną. Zaadaptowanie się do zmieniających potrzeb klientów przyniosło sukces także firmie **Ant Financial**, która wprowadziła bezpłatne ubezpieczenie od zachorowania na koronawirusa.

Sposobem stosowanym głównie przez lokale gastronomiczne i usługowe, było oferowanie kart podarunkowych i voucherów, które dawały możliwość wykorzystania ich na miejscu po zdjęciu obostrzeń. Takie wsparcie ulubionych miejsc w mieście wykorzystywały nie tylko restauracje i puby, ale np. lokale oferujące doświadczenie Virtual Reality. To rozwiązanie można bardzo dobrze dostosować do realiów każdej firmy. Pozwala na czasowe zdobycie środków na utrzymanie przedsiębiorstwa.

Inne podejście do tematu funkcjonowania w trakcie pandemii miał producent produktów spożywczych **Oatly**³⁸. Zamiast inwestować fundusze we wzmożenie częstotliwości reklam, firma wystartowała z kampanią „Oatly Department of Distraction Services”. To omnichannelowy projekt, w którym klienci otrzymywali poradniki wideo, w których były przykłady ponownego użycia kartonów po napoju owsianym, produkowanym przez Oatly. Niektóre instrukcje były proste i zabawne, ale wszystkie odnosiły się do pozostania w domu i spędzania w nim wolnego czasu. W ten sposób firma zachęcała do recyklingu, jednocześnie utrwalając pozytywny wizerunek.

36 <https://pfr.pl/aktualnosci/Tarcza-anty-kryzysowa/jak-firmy-radza-sobie-z-kryzysem-epidemiologicznym.html>

37 <https://ecommercegermany.com/blog/9-great-examples-of-how-retail-is-dealing-with-the-corona-crisis>

38 <https://www.growth-rocket.com/blog/how-brands-are-responding-to-covid-19/>

Zakończenie

Dopasowanie do sytuacji to klucz do tego, aby przedsiębiorstwo poradziło sobie z problemami. Wyważone działania, zastanowienie przed kolejnym ruchem i elastyczność – większość przytoczonych w publikacji przykładów opierała się na tych trzech wartościach. Oczywiście, sytuacje kryzysowe mogą osłabić działanie firmy. Jeśli jednak odpowiednio przygotujesz się do nich i zwalczysz je w porę, Twoja organizacja będzie silniejsza, niż wcześniej.





Porozmawiajmy o Twoim biznesie.



Porozmawiajmy o wdrożeniach systemów informatycznych
albo o czymś zupełnie innym.

Jesteśmy do Twojej dyspozycji.

www.sente.pl
tel. +48 717 847 900
kontakt@sente.pl

Sente S.A.
ul. Legnicka 51-53
54-203 Wrocław