

COVID-19 va testa limitele multor organizații: Câteva recomandari pe care companiile le pot aplica pentru atenuarea efectelor, dar și întrebări la care trebuie să aibă răspunsuri



Coronavirusul este un risc care trebuie monitorizat activ de către factorii de decizie ai companiilor pentru că vine cu un nivel mare de incertitudine. Efectele se resimt deja în probleme aparute în lanțul de distribuție, restricții de călătorie și creșterea nesiguranței pe piețele din întreaga lume. În fața unei crize globale, liderii sunt preocupați, de asemenea, de bunăstarea oamenilor și de planul de continuitate a afacerilor lor.

Situația este complexă pentru directorii executivi în exercițiu pentru că depășește experiența celor mai multora dintre ei, având în vedere că mandatul mediu al unui CEO este de cinci ani, iar ultima epidemie similară, dar la un nivel mai redus, a fost SARS în anul 2003. SARS a infectat peste 8.000 de oameni și a durat nouă luni. Într-o perioadă mult mai scurtă, COVID-19 a infectat de peste zece ori mai mulți oameni și se răspândește rapid.

Efectul virusului asupra economiei globale este dificil de estimat în prezent. Însă, economiștii care au evaluat că epidemia SARS a costat în jur de 40 de miliarde de dolari, preconizează că virusul COVID-19 ar putea costa de trei sau patru ori mai mult. În același timp, Fondul Monetar Internațional și-a redus estimările de creștere globală, iar Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică a preconizat o reducere la jumătate a creșterii globale din cauza virusului.

Cheia pentru gestionarea oricărei crize este pregătirea. Experții Centrului Global de Criză PwC au realizat o listă de acțiuni pe care companiile le pot adopta pentru a rezista incertitudinilor și au enumerat întrebările esențiale la care organizațiile trebuie să aibă răspunsurile pregătite:

1. Analizați locurile în care lucrează angajații și călătoriile acestora

Prima prioritate este de a stabili exact unde se află personalul și câți lucrători sunt pe teritorii afectate sau vulnerabile. Este nevoie să fie repatriați? Au cerut sau este necesar să lucreze de acasă? Planurile de călătorie vor trebui revizuite, reprogramate sau anulate.

Fiecare companie trebuie să aibă o politică clară în ceea ce privește absența din cauza bolii sau pentru îngrijirea rudelor, protocolul pentru vizitatorii companiei, procedura de raportare a bolii și restricțiile de călătorie. De asemenea, trebuie adoptată o soluție pentru cazul închiderii școlilor pe termen mai lung - care va fi politica pentru părinții care lucrează? Apoi, există și problema impozitului: dacă lucrătorii sunt obligați să rămână în alte state mai mult timp decât era preconizat și apoi să fie supuși impozitării, ce strategie veți adopta? În cele din urmă, fiți

pregațiți să actualizați în mod continuu aceste politici pe măsura ce condițiile se schimbă.

2.Revizuiți planurile de criza și continuitate

Fiecare afacere trebuie să aibă un plan de criza și unul de continuitate, iar acum un plan specific de pandemie. Dar nimic nu testează teoria mai bine decât realitatea. Planul de pandemie al unei organizații din Asia, de exemplu, a desemnat un oraș european ca loc de evacuare pentru angajați și familiile lor, dar zborurile din China spre acest oraș au fost suspendate la scurt timp după izbucnire.

Planurile generale trebuie adaptate pentru a face față provocărilor specifice unei epidemii. Dacă un număr mare de angajați trebuie să lucreze de la distanță o perioadă, de exemplu, banda de transmitere a informațiilor poate face față unui volum de mare? Operațiunile vor fi afectate dacă angajații nu pot veni la locul de muncă? Care este procedura de actualizare a recomandărilor și politicilor de călătorie? Cum va fi gestionată comunicarea cu angajații? În timpul oricărei crize, cea mai mare îngrijorare pentru directorii generali este colectarea rapidă a informațiilor corecte. Care va fi fluxul de date în timpul acestei crize?

Trebuie identificate persoanele, rolurile și procesele critice: care sunt echipele și oamenii de care depind procesele sau serviciile critice? Există angajați cu abilități potrivite care pot prelua roluri critice, dacă este nevoie? Centrele de servicii, de exemplu, sunt potențial vulnerabile dacă virusul continuă să se răspândească: se pot lua măsuri pentru a reduce nivelul de interacțiune umană, cum ar fi munca la distanță?

3. Evaluați lanțul de aprovizionare

O înțelegere clară a lanțului de aprovizionare va ajuta la identificarea eventualelor vulnerabilități. Acest lucru înseamnă că începeți cu produsele cele mai critice și să căutați dincolo de furnizorii din primul și al doilea nivel, chiar până la materiile prime, dacă este posibil. De exemplu, dacă produsele dvs. conțin o componentă dintr-o țară care devine izolată, există o ofertă secundară? Planurile de contingență pot intra rapid în dificultate dacă virusul se răspândește. Am văzut deja furnizori din China care au apelat la Coreea de Sud ca Plan B, doar pentru a vedea ca și această țară are rapid probleme.

4. Comunicare corectă

Deși angajatorii se străduiesc să mențină forța de muncă informată, dezinformarea și confuzia s-au răspândit odată cu virusul. Angajații (și alți parteneri) vor aștepta din partea dumneavoastră asigurarea că sunt protejați și că afacerea este pregătită. Conducerea ar trebui privită ca o sursă de informare corectă și, conform barometrului de încredere Edelman 2020, afacerile sunt mai de încredere decât guvernul și mass-media. Consistența și acuratețea mesajelor sunt cheia, la fel și reasigurarea din partea leadership-ului organizației.

Comunicarea proactivă către toate părțile interesate, bazată pe informații factuale este esențială pentru a gestiona percepția publică, a minimiza impactul informațiilor greșite și a panicii asociate și de a reduce efectul negativ asupra economiei și a persoanelor.

5. Realizați scenariile și analizați-le

Realizarea scenariilor reprezintă un instrument esențial pentru testarea gradului de pregătire în situații de incertitudine. Care sunt cele mai optimiste și cele mai pesimiste scenarii la care poate afacerea să facă față? Care ar putea fi impactul pe termen lung, de exemplu, asupra capitalului de lucru sau al finanțării sau chiar a chiriilor pentru magazine și restaurante dacă locurile publice sunt închise? Puneți întrebări echipei dvs. financiare pentru a evidenția punctele critice.

6. Nu pierdeți din vedere alte riscuri

COVID-19 nu este singurul risc la orizont și, de multe ori, organizațiile sunt cele mai vulnerabile atunci când se confruntă cu o criză care le domina atenția. Multe alte riscuri cu care se confruntă afacerea dvs. nu sunt diminuate de o epidemie. De exemplu, riscul de a nu încasa creanțele sau securitatea cibernetică ar trebui să se afle de asemenea în centrul atenției.

Nu știm ce ar putea aduce următoarele săptămâni și luni. Dacă Organizația Mondială a Sănătății va declara o pandemie, tonul discuțiilor va trece de la reținere și prevenire la protecția lucrătorilor cheie pentru a menține afacerile în funcțiune. Raspunsul la o criză este măsurat în săptămâni, în timp ce recuperarea este măsurată în ani. Companiile care sunt bine pregătite se vor recupera întotdeauna mai repede.