

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

pregatiți sa actualizați în mod continuu aceste politici pe masura ce condițiile se schimba.

2.Revizuiți planurile de criza și continuitate

Fiecare afacere trebuie sa aiba un plan de criza și unul de continuitate, iar acum un plan specific de pandemie. Dar nimic nu testeaza 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 dupa izbucnire.

Planurile generale trebuie adaptate pentru a face față provocărilor specifice unei epidemii. Daca un numar mare de angajați trebuie sa lucreze de la distanța o perioada, de exemplu, banda de transmitere a informațiilor poate face față unui volum de mare? Operațiunile vor fi afectate daca angajații nu pot veni la locul de munca? Care este procedura de actualizare a recomandarilor și politicilor de calatorie? Cum va fi gestionata comunicarea cu angajații? În timpul oricarei crize, cea mai mare îngrijorare pentru directorii generali este colectarea rapida 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? Exista angajați cu abilitați potrivite care pot prelua roluri critice, daca este nevoie? Centrele de servicii, de exemplu, sunt potențial vulnerabile daca virusul continua sa se raspândeasca: se pot lua masuri pentru a reduce nivelul de interacțiune umana, cum ar fi munca la distanța?

3. Evaluați lanțul de aprovizionare

O înțelegere clara a lanțului de aprovizionare va ajuta la identificarea eventualelor vulnerabilitați. Acest lucru înseamna ca începeți cu produsele cele mai critice și sa cautați dincolo de furnizorii din primul și al doilea nivel, chiar pâna la materiile prime, daca este posibil. De exemplu, daca produsele dvs. conțin o componenta dintr-o țara care devine izolata, exista o oferta secundara? Planurile de contingența pot intra rapid în dificultate daca virusul se raspândește. Am vazut deja furnizori din China care au apelat la Coreea de Sud ca Plan B, doar pentru a vedea ca și aceasta țara are rapid probleme.

4. Comunicare corecta

Deși angajatorii se straduiesc sa mențină forța de munca informata, dezinformarea și confuzia s-au raspândit odata cu virusul. Angajații (și alți parteneri) vor aștepta din partea dumneavoastra asigurarea ca sunt protejați și ca afacerea este pregatita. Conducerea ar trebui privita ca o sursa de informare corecta 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 proactiva catre toate părțile interesate, bazata pe informații factuale este esențiala pentru a gestiona percepția publica, a minimiza impactul informațiilor greșite și a panicii asociate și de a reduce efectul negativ asupra economiei și a persoanelor.

5. Realizați scenariii și analizați-le

Realizarea scenariilor reprezinta un instrument esențial pentru testarea gradului de pregatire în situații de incertitudine. Care sunt cele mai optimiste și cele mai pesimiste scenariii la care poate afacerea sa faca față? Care ar putea fi impactul pe termen lung, de exemplu, asupra capitalului de lucru sau al finantarilor sau chiar a chiriilor pentru magazine și restaurante daca 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.