

Pregătirea pentru crize constituie un avantaj competitiv. Ce putem învăța în plină criza COVID-19 din experiențele a 2.000 companii?

Vedem cum pandemia COVID-19 declanșează crize în lanț în societate și economie: sistarea sau reducerea activităților, șomaj tehnic, întreruperea lanțului de aprovizionare, limitarea calatoriilor. Crizele îmbracă diverse forme și dimensiuni - și nimeni și nici o regiune nu este imuna. Recent, PwC a realizat studiul Global Crisis Survey, care a inclus 2.000 de companii din 25 de industrii și 43 de țări, care au experimentat cumulativ 4.500 de crize pentru a afla tipul de crize cu care se confruntă organizațiile, ce măsuri iau și cum se pregătesc pentru a le preîntâmpina.

Peste două treimi (69%) dintre liderii de organizații au experimentat cel puțin o criza corporativă în ultimii 5 ani, numărul mediu de crize experimentate fiind de trei. Companiile foarte mari, cu peste 5.000 de angajați risca să experimenteze în medie o criza pe an. Numărul mare de crize semnalate este surprinzător prin prisma definiției fenomenului: o perturbare majoră a activității și una cu potențialul de a va afecta reputația. Și în mod clar, crizele vor continua, aproape toți respondenții (95%), inclusiv cei care nu au raportat o criza în ultimii cinci ani, se așteaptă să fie loviți de una în viitor.

Peste jumătate dintre respondenți (53%) spun că cel puțin una dintre crizele pe care le-au întâmpinat a fost de natură operațională, inclusiv opriri ale activității, perturbări competitive, problemele în lanțul de aprovizionare, precum și diverse forme de eșec ale produselor. Crizele legate de tehnologie - declanșate de eșecurile tehnologice și / sau incidentele de infracțiuni informatice - au fost citate de o treime dintre respondenți, urmate îndeaproape de cele umanitare (29%) și de cele financiare de (28%).

Companiile au indicat problemele de lichiditate, eșecul tehnologic și întreruperea operațională drept primele trei crize cele mai perturbatoare cu care s-au confruntat. Preocupările lor viitoare sunt orientate spre crize mai mari precum infracțiuni informatice (38%), perturbări ale pieței (37%) sau comportamente etice incorecte (20%).

Natura stratificată a crizei

Crizele lovesc fără discriminare, patrundând în fiecare strat al organizației și afectând atât angajații, cât și clienții. Iar datele noastre confirmă natura stratificată a impactului crizei. S-a trecut de la relațiile de afaceri (74%), reputația (61%) și moralul forței de muncă (59%), la problemele legale (57%) și altele. Companiile au menționat, printre alte efecte, pierderile economice (57%), consecințele asupra mediului (20%) și întreruperi de lungă durată, precum noile legi și reglementări (25%) și schimbările politice (18%), ca urmare a celei mai grave crize experimentate.

O criza nu este cu atât mai periculoasă dacă declanșează una sau mai multe crize auxiliare - fiecare dintre ele putând crea propria sa buclă de impact atât intern, cât și extern. Indiferent de natura crizei inițiale, aproape jumătate (47%) dintre respondenți spun că au suferit o criza auxiliară care a fost operațională. În plus, mai mult de un sfert au avut probleme de reputație, iar 22% s-au confruntat cu implicații legale.

Indiferent cum, când sau unde se produce, o criza va constitui un test de stres organizațional, capabil să perturbe toate operațiunile companiei. Un astfel de test de stres poate denatura aproape invariabil percepția despre ceea ce se întâmplă de fapt și va încetini răspunsul, atunci când este cel mai mult nevoie de fapte exacte pentru a acționa corespunzător.

Înțelegerea dinamicii modului în care o criza ar putea avea impact asupra organizației și luarea de măsuri pentru a evita sau minimiza efectele secundare ale acesteia este o parte esențială a răspunsului la o criza.

Unele companii au ieșit mai puternice din crize. Cum?

Au alocat un buget pentru gestionarea crizelor, înainte ca acestea să lovească

Mai mult de 4 din 10 (41%) respondenții care au trecut cu bine peste o criza au alocat un buget gestionării potențialelor crize, iar o pondere aproape identică (39%) a văzut efectiv creșterea veniturilor lor ca urmare a acestei măsuri. Aceasta subliniază recompensa pentru investiții proactive într-un program clar de reacție la criza.

Au avut un plan și l-au testat

Cu o marjă de aproape 2-1 (54% față de 30%), organizațiile care aveau un plan de răspuns la criza au beneficiat mai bine după criza decât cele care nu au avut. Și cei care își țin planul de criza actualizat și pun în aplicare lecțiile învățate au șanse de patru ori mai mari să iasă neatinși din crize. A fi pregătit nu înseamnă că poți anticipa orice scenariu, dar asigurați-vă că planul de răspuns la criza nu este conceput doar pe unul sau două scenarii.

Abordare bazată pe fapte

Trei sferturi dintre cei care au avut rezultate mai bune după o criza recunosc importanța stabilirii cu exactitate a faptelor în timpul crizei, pentru a formula în mod eficient strategia de răspuns.

Analiza cauzelor crizei

Identificarea și urmărirea inițiativelor cheie de prevenire sau reducere a impactului aceluiași tip de criza. Scanarea pe termen lung a riscurilor și oportunităților cheie legate de criza. Cei mai mulți pot include în planurile de reacție la criza și lecțiile învățate.

Lucrul în echipă

Experiența de a traversa o criza poate scoate în evidență ceea ce este mai bun (sau mai rău) atât din compania ta, cât și din oamenii tai. Depășirea unei crize poate uni oamenii între ei și cu organizația mult mai profund decât multe alte situații.

Un incident gestionat bine permite organizației să-și dezvolte “sistemul imunitar”, permițându-i să profite de oportunități mai riscante, cu încrederea că viitoarele amenințări vor fi depistate și abordate rapid.