Agil în perioadă de criză

Iulie 2019

In Iulie 2019, KPMG a publicat studiul anual Global CEO Outlook. La momentul respectiv, KPMG a discutat cu mai mult de 1,300 de persoane (directori executivi, CEO) ce conduceau unele dintre cele mai mari organizații globale pentru a înțelege care sunt provocările cu care se confruntau aceștia și care erau elementele care influențau procesul decizional al companiilor pe care le conduceau. Rezultatele nu au fost deloc surprinzătoare – principalele amenințări la adresa dezvoltării afacerilor acestora pentru anii 2019/ 2020 erau (în ordinea răspunsurilor):

- **Riscul indus de schimbările climatice/ de mediu;**
- **Riscul generat de noile tehnologii;**
- **Naționalismul;**
- **Riscurile induse de securitatea cibernetică;**
- **Riscurile operaționale.**

Mergând și mai detaliat, mai mult de doua treimi din persoanele intervievate spuneau la acel moment ca organizațiile pe care le conduceau erau pregătite pentru viitoare atacuri cibernetice, indiferent de dimensiunea acestora. Virușii cibernetici care au făcut istorie în ultimii ani (precum epidemia ransomware din anul 2018) a făcut companiile din toată lumea mult mai atente când vine vorba de protecția mediului cibernetic și în plus, conducerea executivă a companiilor a început să sprijine mai mult aceste procese (securitatea cibernetică). Companiile au pus la punct planuri, au construit echipe de securitate cibernetică și au investit mult în unelte care să prevină, detecteze și să reacționeze la atacurile cibernetice.

După 6-8 luni de la acest moment am realizat cu toții cât de mult ne-am înșelat: riscul unei pandemii globale, care să afecteze afacerile la o scară fără precedent, nu a fost, practic, luată în considerare deloc!

COVID-19

Crizele provocate de Pandemii au, în general, mai multe consecințe. Pe când o întrerupere normală, localizată duce la scăderi ale productivității (i.e. operațiunile sunt derulate la un nivel redus din cauza lipsei oamenilor sau pentru că aceștia nu mai muncesc cu aceeași eficiență), criza provocata de COVID-19 are efecte mult mai mari, până la întreruperi în lanțul de producție. Chiar daca unitatea de producție este localizată într-o zonă care nu a fost afectată în mod direct de pandemie, majoritatea pieselor de schimb sau componentelor este produsă în zilele noastre în China, care a fost prima țară afectată de COVID-19. Ceea ce însemnă că, chiar dacă fabrica ar menține productivitatea la un nivel ridicat, s-ar putea să nu poată produce deloc deoarece materialele necesare sau componentele nu sunt disponibile.

O altă consecință imediată este impactul negativ asupra stării de bine a angajaților (care cântărește mai mult decât impactul financiar). Pe deasupra, vor fi situații în care răspândirea agresivă a virusului va afecta pe oamenii de lângă noi (e.g. membrii familiei) cu un impact direct asupra noastră si a eficienței noastre.

Gabriel Mihai Tănase, Partener Securitate Cibernetică și Tehnologie, KPMG în România

„Pierderile financiare sunt o consecință directă a crizei provocate de Pandemie dar acestea vor veni secvențial. Chiar și cu planuri complexe pregătite în avans, unele industrii vor suferi mai mult decât altele. Primele care vor resimți șocul vor fi companiile din industria Turism și Transport (deoarece oamenii nu vor mai călători iar unele țări vor închide granițele), apoi centrele comerciale și magazinele ne-alimentare (e.g. haine, încălțăminte etc.) iar ulterior industria auto. Aceste industrii vor experimenta primul șoc, prin reducerea veniturilor și scăderea afacerilor (efectul va fi și mai amplificat de decizia guvernelor de a restricționa activitatea centrelor comerciale sau închiderea granițelor). Chiar și magazinele care funcționează online vor suferi într-o măsură mai mica sau mai mare, deoarece majoritatea oamenilor vor cheltui banii pe bunurile de baza și mai puțin pe îmbrăcăminte, de exemplu".

"Ulterior, una după cealaltă, toate industriile vor fi afectate"

Continuitatea afacerii

Infuziile de tehnologie, procesele ce evoluează rapid și noile alianțe în mediul de afaceri pot introduce riscuri de întrerupere a activității sau a bunului mers al unei companii.

În mediu de afaceri extrem de competitiv din zilele noastre, organizațiile nu își pot permite întreruperi prelungite, timp mic de reacție, îmbunătățiri costisitoare ale sistemelor informatice sau procese inflexibile. Disponibilitatea informației și a sistemelor este esențială în Era Informației. Dezastrele naturale, intențiile malițioase precum și accidentele catastrofice pot aduce întreruperi în disponibilitatea informațiilor și pot afecta negativ procesele esențiale ale afacerii.

Pregătirea pentru evenimente neașteptate este crucială. În timp ce organizațiile au încredere în propriile procese și proceduri și pun la punct planuri complexe pentru adresarea evenimentelor neașteptate ce pot apare în operațiunile de zi cu zi (precum rechemările în masă de produse sau incidentele de securitate cibernetică), ultimele săptămâni au arătat ca crize majore vor apărea și vor fi mai grave decât cele mai pesimiste scenarii la care ne-am fi gândit.

Pandemia COVID-19 ne arată, în fiecare zi, că și cele mai pregătite organizații au dificultăți în a gestiona situația și a supraviețui.

„Când vine vorba de Continuitatea Afacerii, a acționa într-un mod agil va face diferența dintre organizațiile care vor supraviețui și cele care vor prospera în continuare" spune Gheorghe Vlad, Senior Manager în KPMG și Membru Asociat al Institutului pentru Continuitatea Afacerii. *"Dacă reacția este prea lentă, șansele ca organizația să dispară cresc"* continuă el.

Reacția

Reacția la întreruperile majore este de obicei, o decizie individuală. Când vine vorba de crize majore, pandemii, precum cea cauzată de COVID-19, există un set de măsuri similare pe care majoritatea companiilor ar trebui să le ia.

Educația

personalului este un element foarte important. Atunci când discutam de reacția la o Pandemie, igiena personală și distanțarea socială sunt măsuri esențiale pentru a opri răspândirea virusului. Distanțarea socială este probabil, cea mai bună arma pe care o avem împotriva COVID-19.

Inițierea unui proces prin care angajații să **lucreze de acasă**. Unele companii au acest proces în cultura organizațională pe când altele s-a putea să nu fie pregătite pentru acesta. Unele companii s-ar putea să nu poată adopta acest model de operare deloc, datorită constrângerilor generate de modelul de afacere (de exemplu, unitățile de producție). În toate situațiile însă, într-o măsură mai mică sau mai mare, angajații ar trebui încurajați să lucreze de la distanță și astfel, să evite să lucreze în grupuri mari (sau în niciun fel de grupuri, dacă este posibil).

Comunicare:

Comunicare cu angajații, cu clienții, cu furnizorii și orice terț relevant. Comunicarea este la baza oricărui răspuns în cazul unei crize și este elementul care va face diferența. Angajații trebuie sa știe în orice moment care sunt planurile companiei pe termen scurt și mediu. Clienții vor să știe dacă compania este în continuare capabilă să livreze produsele sau serviciile iar furnizorii sunt direct interesați să înțeleagă nevoile companiei și să își alinieze reacția în consecință.

"Și nu în ultimul rând, faceți planuri pentru revenirea la situația normală" spune Gheorghe Vlad. *„Cu excepția situației în care criza va avea un efect atât de mare încât va duce la falimentul afacerii, orice astfel de eveniment/ criză are un sfârșit și trebuie să va pregătiți organizația să revină la starea normală"* concluzionează el.

Gabriel Mihai Tanase
Partner,
Technology & Cyber
mtanase@kpmg.com

Gheorghe Vlad
Senior Manager,
Technology & Cyber
gvlad@kpmg.com

Follow our social media channels for more updates and guidance.

kpmg.com/socialmedia

© 2020 KPMG Romania S.R.L., a Romanian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.