



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru**” - POCU/82/3.7/104254

## **Activitatea 6.**

### **Susținerea antreprenoriatului în regiunea de implementare a proiectului**

#### **6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului, bune practici și măsuri de susținere**

#### ***Bune practici în antreprenoriat***

### **MIJLOACE DE GESTIONARE A AFACERILOR ÎN PERIOADĂ DE CRIZĂ**

**08.04.2020, orele 16.00-18.00**

**Universitatea Spiru Haret, Brașov, str. Turnului nr. 7  
Platforma Blakboard**

**Autor:**

**CRUCERU GICA**

***Expert bune practici în antreprenoriat***



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman



## Ce sunt crizele?

- **O criză** constituie un punct de turnură înspre **mai bine sau mai rău**.
- **Criză** este în mod general definită ca un incident neașteptat și instabil care aduce o schimbare radicală și rapidă. Cauzele ei par să fie de cele mai multe ori ieșite de sub controlul managerilor, aparițiile ei sunt spontane iar rezultatele capabile să producă variații decisive de la normă.
- **Criza** este una dublă reprezentând în același timp oportunitate și pericol.



**Nu orice problemă este însă o criză.** Este mai bine într-adevăr să fii pregătit pentru tot ce e mai rău dar foarte important este și să recunoști ce constituie în mod concret o **criză**.

## Atributele crizei:

- Este un punct de turnură într-o înșiruire de secvențe interconectate de evenimente și acțiuni.
- Este o situație în care cerința de acțiune este mare în mințile și planurile participanților.
- Este o amenințare la scopurile și obiectivele celor implicați.
- Este urmată de consecințe importante ale căror efecte vor contura viitorul părților implicate în criză.
- Este convergența evenimentelor a căror combinație produce un nou set de circumstanțe.
- Este o perioadă în care cresc incertitudinile legate de evaluarea situației și alternativele de folosit.
- Este o perioadă ori situație în care controlul asupra evenimentelor și efectelor lor descrește.
- Este caracterizată de un simț al urgenței, care de foarte multe ori produce stres și anxietate între actori.
- Este o circumstanță sau set de circumstanțe în care informația aflată la îndemâna participanților este inadecvată.
- Este caracterizată de o presiune crescândă a factorului timp asupra celor implicați.
- Este marcată de schimbări în ceea ce privește relațiile între participanți.
- Provoacă tensiuni între participanți.

## Stadiile de criză:

(1) **în condiții normale**, situație în care un sistem funcționează fără fluctuații dramatice. Un număr precis de reguli ajută sistemul să rămână în echilibru și să mențină ritmul normal. În mod natural, această structură de referință poate fi perturbată într-un grad mai mic sau mai mare, dar în general, sistemul rămâne intact în cadrul stabilit.

(2) **în situații instabile (perturbate)**: Un incident deranjează condițiile normale și creează *perturbații*. În acest caz, funcții speciale sunt puse în aplicare pentru a aduce sistemul la starea de normalitate. Această strategie poate fi aplicată doar în cazul „incidentului clasic”, definit de specialiști ca fiind unul „care poate fi ținut sub control utilizând instrucțiunile – existente în prealabil – pentru rezolvarea cazurilor de urgență.”

(3) **în criză puternică**. O dată ce un incident a trecut de o anumită limită, intrăm în lumea *crizelor*. Acest lucru apare atunci când „un accident are loc într-un sistem care era deja instabil sau aproape de punctul critic înainte de apariția evenimentului propriu-zis.” La acest al treilea nivel, cel al crizei, funcțiile specializate pe urgențe nu mai sunt suficiente pentru a aduce situația organizației în cauză, la unul dintre stadiile prealabile.





## Care sunt efectele crizei?

- 1. Primul efect** „îl constituie **amenințarea întregii industrii, domeniului sau ramurii de activitate** care are o legătură cu criza. O imagine negativă lăsată de o criză poate avea repercusiuni asupra întregului domeniu deoarece publicul va extrapola situația și va crede că toți cei care au afaceri în domeniu pot face aceleași greșeli, cu aceleași urmări pentru ei.
- 2. Al doilea efect** major al unei crize este **schimbarea misiunii strategice** (scopul general al organizației) a unei organizații datorită percepției bipolare (bine/rău) de către opinia publică. Criza are puterea de a arunca o imagine rea asupra întregii activități a organizației. Nimic din ce făcea organizația înainte nu este considerat a fi bun.
- 3. Cel de-al treilea efect** are loc la nivel individual. Crizele **perturbă lumea subiectivă a individului**, modul în care percepe lumea și pe el însuși, simțul autoevaluării, al puterii și al identității, echilibrul intern. O criză nu afectează numai structura fizică a unei organizații, ci și sistemul ei simbolic, cultura organizațională: simboluri, tradiții, credințe, mituri, valori.

## Cum gestionăm situația crizelor și ce mijloace ar trebui să utilizăm pentru a trece de încercările specifice crizelor?

### ➤ *Managementul crizelor*

- ✓ Dacă *Managementul Riscurilor* are o abordare proactivă, de colectare a indicatorilor de risc și prezentare a situației într-o manieră integrată, ***Managementul Crizelor*** are rol mai mult reactiv, de pregătire a răspunsului când situația o cere.
- ✓ Crizele pot avea **mai multe surse**, de la cele locale la cele generate de situații internaționale, de la criza de lichiditate până la criza căderii unei infrastructuri critice (fie că este o companie de decontare, un depozitar central, fie o companie oferind servicii de outsourcing) sau crize generate de riscuri operaționale (de exemplu fraude majore).
- ✓ **Crizele nu pot fi eliminate**, din acest motiv la nivel integrat trebuie să existe planuri de asigurare a continuității afacerii și planuri de recuperare în caz de criză. Toate aceste aspecte trebuie analizate, inventariate, reglementate și monitorizate.
- ✓ La apariția unui eveniment-șoc, dacă o organizație este pregătită cu un **plan** oricât de simplu, acesta poate determina cine să iasă în final câștigător din joc; în caz contrar, cel mai important factor care determină cursul unei crize și implicațiile sale asupra unei organizații este *norocul*, la fel ca și în jocurile care au de obicei mize.
- ✓ Practic orice criză conține atât semințele succesului cât și rădăcinile eșecului. Găsirea, cultivarea și valorificarea potențialului succes **reprezintă esența managementului crizelor**.
- ✓ Ajunși în acest punct, se cade să se pună întrebarea „**de ce este nevoie de un plan de management al crizelor?**” Iată în continuare câteva posibile răspunsuri într-o ordine aleatorie:





UNIUNEA EUROPEANĂ



- pentru că nici o instituție/organizație nu este scutită de crize;
- pentru că „a sta cu mâinile în sân” până va trece criza este o soluție dar cu ajutorul căreia cel mult se poate reuși periclitarea însăși a existenței organizației;
- pentru că numeroase exemple au arătat că dintr-o criză se poate ieși cu imaginea nepătată sau chiar cu o reputație mai bună decât înainte de apariția evenimentelor nedorite;
- pentru că este mult mai ieftin să îți gestionezi singur criza decât să angajezi o firmă specializată; acest lucru se poate face prin împărțirea prealabilă a rolurilor și atribuțiilor fiecărui membru al organizației;
- pentru că în lipsa informațiilor (oferite de organizație printr-un plan coerent de comunicare externă, dar și internă) mass-media își vor construi propria realitate și organizației îi va fi dificil să o schimbe;
- pentru că publicul are nevoie să știe că organizația a făcut tot posibilul ca să evite evenimentul și chiar dacă acesta a avut loc (se mai întâmplă accidente) știe ce are de făcut pentru a-I minimiza efectele;
- pentru că o criză poate întrerupe activitatea unei firme și crea pagube în ceea ce privește reputația organizației. Este important să se știe dinainte ce trebuie făcut pentru a putea continua activitatea și pentru a limita și chiar repara pagubele provocate reputației;
- pentru că reputația unei organizații este o resursă valoroasă și trebuie făcut orice pentru a o proteja de amenințările la care poate fi expusă în timpul unei crize;
- pentru că în cazul unei crize, evenimentele se desfășoară atât de precipitat încât nu este timp efectiv pentru întocmirea unui plan.

➤ **Mecanisme de management al crizelor. Metode și instrumente:**

O clasificare a tipurilor de management al crizelor după modul de acționare:

- management reactiv,
- management proactiv,
- management interactiv.

➤ **Etape în gestionarea situațiilor de criză:**

- semnalizare/detecție,
- pregătire/prevenire,
- gestionarea de criză,
- reducerea/limitarea daunelor și
- recuperare/refacere.
- învățarea.

**Prevenirea/Pregătirea crizelor**

- ✓ Prevenirea este de departe cea mai simplă și mai puțin costisitoare cale de a controla o posibilă criză. Cheia pentru anticiparea și evitarea crizei este evaluarea lucrurilor care ar putea să meargă rău, ce poate afecta oamenii sau mediul și ce poate crea vizibilitate.
- ✓ Fiecare organizație să evalueze tipurile de criză care ar putea apărea în organizația lor și să **elaboreze strategii de răspuns** pentru fiecare eveniment în parte. Chiar dacă este destul de dificil (unii ar zice chiar utopic) să detaliezi niște planuri pentru toată gama de situații posibile, totuși exercițiul respectiv ar putea avea efecte benefice asupra organizațiilor și a membrilor acestora pentru că în acest mod s-ar putea educa niște reflexe extrem de folositoare pe termen lung.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman



## Detectarea crizelor

- ✓ Organizația trebuie să fie capabilă să analizeze atât mediul său intern cât și cel extern.
- ✓ Trebuie înregistrate elementele interne (probleme tehnice, nemulțumirile angajaților etc) și evenimentele externe (evenimente politice, schimbările ce privesc cotația acțiunilor etc.), apoi analizate și evaluate în contextul implicațiilor pe care le pot avea asupra organizației.
- ✓ Elaborarea unui climat comunicațional eficient care să permită fluxul informațiilor formale și informale pe toate palierele posibile și motivarea personalului pentru a transmite informațiile mai departe.
- ✓ Faza de detectare a crizelor se referă la constituirea unor sisteme în cadrul organizației prin care persoane-cheie sunt imediat notificate de iminența unor crize, precum și testarea acestor sisteme în mod constant.

## Limitarea efectelor crizelor

- ✓ Pentru a contracara efectele sale trebuie acționat cât mai repede pentru minimizarea daunelor.
- ✓ Această etapă se referă la eforturile de a limita durata unei crize sau de a controla extinderea ei.
- ✓ Pentru că timpul este extrem de presant, este important ca și în acest caz, să existe un plan de acțiune dinainte stabilit.
- ✓ În această fază, important este să începem să gândim.
- ✓ Este momentul în care decizii grele trebuie luate în mod rapid.
- ✓ Important este acum ”să facem un pas înapoi” și să încercăm să analizăm situația.
- ✓ Din primele momente, eforturile liderilor trebuie să fie orientate pentru localizarea și minimizarea daunelor produse în interiorul și în mediul extern al organizației puse în fața unei situații critice.
- ✓ Organizația trebuie să își protejeze propriul personal, să asigure, pe cât posibil, continuarea normală a activității, să evite efectele crizei asupra mediului înconjurător, asupra clienților sau partenerilor.
- ✓ Se cere și aici, ca în fiecare fază de altfel, o atenție mare asupra factorului uman pentru că, indiferent de situație, percepția publică este puternic influențată de altruismul pe care organizația îl probează în acțiunile sale.

## Rezoluția crizelor

- ✓ În această fază se demarează acțiuni corective dar și faptul de a spune celorlalți că s-a făcut ceva pentru corectarea evenimentelor.
- ✓ O atenție deosebită în această fază este necesar să i se acorde faptului că trebuie să fie tratate cauzele și nu simptomele, deoarece în caz contrar, pe termen lung, se poate ajunge la crize mult mai complexe.
- ✓ Această etapă **poate deveni și una de creare de noi oportunități** pentru organizație în funcție de pregătire, de abilitățile echipei de gestionare a crizei și ale liderului organizației, de contextul în care au apărut evenimentele dar și de norocul organizației.
- ✓ Este nevoie, deci, de o atenție mare în privința măsurilor care se iau pentru rezolvarea crizei.

### ➤ Modul de acțiune atunci când deja criza a apărut

Managementul crizei trebuie ca imediat după detectarea crizei să:

- se recunoască existența problemei;
- se facă avertizarea și să se mobilizeze organizația;
- se activeze măsurile de protecție și acțiunile de urgență;
- se adune informațiile disponibile;
- se construiască o echipă; să se separe managementul crizelor de celelalte activități;
- se preia controlul în domeniul comunicării;
- se înceapă procesul de gândire a unui plan de acțiune.





Actul de bază din această etapă a managementului crizelor, este reprezentat de către **luarea de poziție**.

Printre deciziile pe care un lider trebuie să le ia în caz de criză, se află:

- ✓ denumirea crizei –pentru a ști la ce trebuie să se răspundă- sau măcar delimitarea ariei de manevre,
- ✓ definirea unei linii de răspuns consistente,
- ✓ definirea unei strategii de răspuns și implementarea ei.



O dificultate clasică este crearea răspunsului:

- ✓ Un răspuns excesiv poate crea o criză secundară ce se poate transforma într-o criză chiar mai mare decât cea originală.
- ✓ Un răspuns inadecvat, poate complica situația, în mod special când vine vorba de credibilitatea organizației și poate rezulta în risipirea unor resurse prețioase.



Toate acțiunile de rezoluție a crizei trebuie continuate până când această situație ia sfârșit. Orice criză este un proces dinamic care începe cu un punct critic, escaladează într-o fază-platou și poate să ia sfârșit în mod abrupt sau să facă parte din „viața” organizației mult timp.

### Învățarea

- ✓ După încheierea crizei, este important ca organizația să facă o evaluare a lucrurilor care au mers bine și a lucrurilor care au produs probleme pe toată durata crizei.
- ✓ Și în acest caz se poate apela la experți din exteriorul organizației pentru o mai mare acuratețe a rezultatelor anchetei.
- ✓ Pe baza informațiilor obținute se recomandă o refacere a strategiilor de management al crizei și încercarea de a evita pe cât posibil repetarea aceluiași greșeli.

Câteva **principii** după care trebuie condus managementul crizelor:

- ✓ Dezvoltarea unei atitudini pozitive față de managementul crizelor
- ✓ Aducerea performanței întregii organizații la nivelul așteptărilor publicului, construirea credibilității prin intermediul unei serii de fapte responsabile.
- ✓ **Căutarea și exploatarea oportunităților din timpul unei crize.**

Este clar din cele precizate până acum că este necesar ca orice organizație să fie pregătită cu un **plan de managementul crizelor**, care poate să nu o transforme în liderul pe piața din domeniu, dar cel puțin o va ajuta să reducă sau chiar să elimine efectele negative ale evenimentelor de acest gen.

Managementul crizei conține trei **obiective** secvențiale:

- ✓ Primul, cel ideal, este acela de a preveni crizele atunci când acest lucru este posibil.
- ✓ Al doilea, dacă totuși apare o criză, este acela de a modifica efectele negative pe care aceasta ar putea să le aibă asupra companiei sau produsului.
- ✓ Al treilea este acela de a oferi o platformă pentru viitorul companiei.

Toate strategiile de relații corporative pot fi reduse la două obiective:

- (1) să producă noi profituri,
- (2) să protejeze profiturile curente.





**Cheia managementului crizei o constituie planificarea** – a ști ce îți se poate întâmpla ție sau industriei în care îți desfășori activitatea, precum și ce este de făcut.

- Cele mai multe crize pot fi anticipate și pot fi făcute pregătiri pentru contracararea lor, chiar dacă momentul crizei și magnitudinea rămân incerte.
- Obiectivul declarat trebuie să fie prevenirea crizei, chiar dacă, în cele mai multe cazuri, ce se întâmplă scapă din mâinile organizației. Dar, cele mai multe cazuri pot fi măcar parțial anticipate.

### Planificarea în situații de criză

**Planificarea este numitorul comun al tuturor campaniilor de gestionare a crizei cu succes.**

Planificarea răspunsurilor în condiții de criză implică:

- ✓ previziune,
- ✓ intuiție,
- ✓ înțelegere retrospectivă.

### Etapele Planificării:

1. **Pregătirea** – prima etapă a procesului de planificare, care include următoarele activități:

- Numirea persoanei responsabile** cu dezvoltarea planului de criză
- Culegerea informațiilor**, inclusiv din experiența organizațiilor similare
- Înțelegerea riscurilor** – a probabilității apariției lor și a impactului asupra organizației.
- Dezvoltarea planurilor** – răspuns la riscurile identificate;
- Evaluarea planurilor** de criza elaborate în trecut și a modului în care au fost implementate.

2. **Analiza crizei** este etapa imediat ulterioară apariției acesteia și presupune:

- Identificarea și înțelegerea coordonatelor crizei;
- Evaluarea amenințărilor determinate de criză:
  - Amenințări de natură umană (indivizi, organizații, probleme de sănătate, deces etc.);
  - Amenințări de natură operațională și materială (perturbarea aprovizionării, pierderea accesului la active esențiale, efracție sau vandalism etc.);
  - Amenințări privind reputația (daune privind imaginea pe piață);
  - Amenințări privind procedurile (eșecuri privind asumarea responsabilității, fraudă etc.);
  - Amenințări referitoare la clienți, furnizori, angajați (eșecuri privind îndeplinirea obligațiilor, crearea unei dependențe de aceste terțe părți);
  - Amenințări de natură financiară (eșecul în afaceri, piața de valori, rata dobânzii etc.);
  - Amenințări de natură tehnică (defecțiuni tehnice, viruși informatici, capacitatea de adaptare la progresul tehnologic);
  - Amenințări privind factori naturali (dezastre naturale, accidente, boli etc.);
  - Amenințări de natură politică (schimbarea regimului fiscal, politici guvernamentale, opinia publică etc.).

3. **Planificarea răspunsului** companiei la criza apărută, se realizează construind pe planificarea de la prima etapă;

Pentru planificarea răspunsului organizației trebuie realizate următoarele **activități**:





- Obținerea tuturor informațiilor necesare, inclusiv a celor cu privire la procedurile de criză specifice organizației (vezi etapa 1);
- Identificarea părților interesate de criză;
- Identificarea persoanelor care vor fi afectate de criză, care dețin informații și care vor fi implicate în planificarea răspunsului organizației;
- Alocarea resurselor necesare implementării planului răspuns;
- Stabilirea coordonatelor procesului de comunicare (cu cine se va comunica, care va fi mesajul și prin ce mijloace);
- Stabilirea criteriilor de evaluare a situației de criză, pentru identificarea momentului încheierii ei și a trecerii la următoarea etapă;
- Aprobarea planului de către părțile implicate.

#### 4. **Planificarea modului de recuperare după criză** are ca scop întoarcerea cât mai rapidă la situația inițială (pre-criză). Pentru a parcurge această etapă se va căuta răspuns la următoarele întrebări:

- Ce trebuie să faceți pentru a vă recupera după fiecare impact generat de situația de criză?
- Cum se va realiza tranziția de la angajamentele făcute ca răspuns imediat la situația de criză?
- Cum vor fi chestionați angajații, clienții și celelalte părți interesate?
- Ce proceduri ulterioare va fi necesar să fie implementate la nivelul personalului și al părților interesate?
- Cum va fi obținut feedback-ul cu privire la criză?
- Cum se va face integrarea lecțiilor învățate într-un plan de criză actualizat?



**Planificarea situațiilor de criză poate face diferența între eșec și succes în gestionarea acestora, fiind esențială ca parte integrantă a managementului proactiv și eficient. În multe situații de criză mizele sunt mari, iar marja de eroare – redusă.**

### Greșeli în gestionarea crizelor

1. *Ezitare* – care conduce la o percepție publică de confuzie, insensibilitate, incompetență, sau lipsă de pregătire.
2. *Confuzia* – care conduce la percepția de neonestitate și insensibilitate.
3. *Răzbunarea* – care crește tensiunea și intensifică emoțiile în loc să le reducă.
4. *Distorsiunea* sau *echivocul* – care creează cea mai mare problemă, pentru că nimic nu poate substitui adevărul.
5. *Dogmatizarea* – care creează vulnerabilitate prin faptul că se apelează la o abordare autocratică fără a gestiona în realitate problema curentă.
6. *Confruntarea* – care suplimentează gradul de vizibilitate prin întreținerea problemei, oferirea unei platforme și a unor noi motive la care partea opusă să răspundă.
7. *Litigiul* – care garantează o și mai mare vizibilitate și poate elimina soluțiile mai rezonabile.

### Concluzii

Cuvântul cheie al crizei este inevitabilitatea și de aceea nu mai este importantă aflarea condițiilor prin care putem să ne sustragem unor astfel de evenimente, ci mai degrabă ce putem face pentru a ieși cât mai bine din ele.

O organizație poate suferi atât la nivel fizic cât și la nivel simbolic din cauza unei crize. Acest lucru se datorează faptului că, subiectul crizei atrage atenția opiniei publice asupra organizației și poate să determine o







imagine negativă în privința ei. Situația este extrem de periculoasă având în vedere că prima care are de suferit este reputația și prin ea, întreaga organizație.

Membrii organizației trebuie să aibă dobândite mijloacele de rezolvare a crizei, iar acestea nu pot fi însușite atunci când timpul și emoțiile celor din jur nu ne sunt favorabile.

Există o necesitate pentru fiecare organizație să se pregătească din timp pentru confruntarea cu crizele:

- ✓ să elimine orice element din cadrul firmei care ar putea duce la o astfel de situație;
- ✓ să construiască o cultură organizațională sănătoasă care să permită implementarea unor strategii de criză, iar atunci când acestea totuși au izbucnit,
- ✓ să fie pregătită să o rezolve.

Fiecare membru al organizației să poată fi „**omul potrivit la locul potrivit**”. Acesta constituie șansa cea mai mare pe care ne-o oferă o situație de acest gen: chiar dacă nu putem evita să ne confruntăm cu o criză, totuși putem prin eforturi susținute să transformăm circumstanțele în favoarea noastră.

**Planul de gestionare a crizei** ajută angajații să adopte o abordare concentrată pe situațiile de urgență care apar, fiind util și managerilor pentru a lua decizii rapide și relevante legate de acțiunile necesare.

Planificarea în managementul crizei presupune elaborarea acțiunilor pentru salvarea reputației organizației și menținerea ei pe piață, furnizând o imagine detaliată asupra rolurilor și responsabilităților angajaților în timpul crizei. Planurile de criză protejează organizația de amenințările inevitabile provocate de context și reduc instabilitatea și incertitudinea în rândul angajaților, ajutându-i să se concentreze în activitatea lor.

Este importantă crearea unui plan de gestionare a crizei atunci când apar primele semne ale crizei și toți cei implicați pot gândi încă lucrurile cu claritate. Prin planificarea în avans, toate părțile implicate vor avea timp să se gândească serios asupra celor mai potrivite moduri pentru gestionarea diferitelor tipuri de criză.

În dezvoltarea planului de criză, implicați toate părțile interesate, de la echipa de conducere, angajați, clienți, experți în comunicare, investitori, până la manageri financiari, deoarece fiecare dintre aceste categorii poate furniza informații valoroase, ce pot fi vitale în timp ce o companie este traversată de o criză.

În final, accidente se pot întâmpla oricui, important este să arătăm publicurilor noastre că știm ce avem de făcut în acele situații și mai important decât atât, că chiar facem ceva să gestionăm acea criză.

## ***Expert bune practici în antreprenoriat***

**Gica Cruceru**

