

ADAPTING THE ACTIVITY OF ORGANIZATIONS IN RESPONSE TO CRISIS SITUATIONS

ADAPTAREA ACTIVITĂȚII ORGANIZAȚIILOR CA RĂSPUNS LA SITUAȚII DE CRIZĂ

Șendrea Mariana

doctor, conferențiar universitar, e-mail: sendrea.mariana@ase.md
ASEM, Bănulescu-Bodoni, 61, 022402736, www.ase.md

Abstract. *Managerii din toată lumea, inclusiv cei din Republica Moldova, se confruntă cu probleme de adaptare a unităților economice în încercarea de a face față provocărilor crizei. Acest efort are diferite rezultate și constituie cu siguranță o experiență care oferă multe lecții de învățat.*

Scopul este analiza teoretică și practică a aspectelor legate de reacția la crize și sintetizarea diferitor opțiuni de a face față dificultăților cu care se confruntă organizațiile în activitatea lor.

Metodele de cercetare au fost: analiza și sinteza, comparația, deducția, abstracția, inducția

Rezultate cercetării: analizând modul cum organizațiile au făcut și fac față la schimbarea drastică-criza, vedem că au fost și sunt posibile opțiuni de a opera diverse schimbări în modul de organizare a lucrului, modul de comercializare a produselor, prestare a serviciilor, toate acestea în dependență de potențialul organizare de inovare, adaptare.

Key words: *business, customers, crisis, danger, organization, solutions, uncertainty*

JEL CLASIFICATION: *M100, O310*

Ce este criza. Pentru medicii din antichitate, cuvântul grecesc „krisis” desemna momentul în care maladia suferea o schimbare subită și, în general decisivă, în bine sau în rău. Noțiunea de criză are definiții diverse și uneori contradictorii. Unii evidențiază gravitatea situației de criză, alții caracterul său imprevizibil, subit și excepțional. Conceptul de criză îmbracă forme variabile care subliniază una din principalele sale caracteristici, și anume derogarea de la norma stabilită.

Criza în mediul de afaceri, în opinia diferitor autori, este: „o perioadă în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt ce face dificilă funcționarea normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare.” [Chiciudean I, Valeriu Țoneș, 2002]. Sau poate fi privită ca: „un eveniment, sau un set de circumstanțe care amenință integritatea, reputația sau însăși existența individului ori a organizației. Ea «încearcă» sentimentul de siguranță al publicului, valorile sale. Pagubele potențiale pentru organizație sunt considerabile.” [Caroline Sapriel, 2003]

Pentru o mai bună înțelegere a acestui fenomen, vom reda sumarizarea lui Herman Kahn care a listat o serie de 12 atribute generale ale crizei. Astfel criza:

- (1) Este un punct de turnură într-o înșiruire de secvențe interconectate de evenimente și acțiuni;
- (2) Este o situație în care cerința de acțiune este mare în mințile și planurile participanților;
- (3) Este o amenințare la scopurile și obiectivele celor implicați;
- (4) Este urmată de consecințe importante ale căror efecte vor contura viitorul părților implicate în criză;
- (5) Este convergența evenimentelor a căror combinație produce un nou set de circumstanțe;
- (6) Este o perioadă în care cresc incertitudinile legate de evaluarea situației și alternativele de folosit;
- (7) Este o perioadă ori situație în care controlul asupra evenimentelor și efectelor lor descrește;

(8) Este caracterizată de un simț al urgenței, care de foarte multe ori produce stres și anxietate între actori;

(9) Este o circumstanță sau set de circumstanțe în care informația aflată la îndemâna participanților este inadecvată;

(10) Este caracterizată de o presiune crescândă a factorului timp asupra celor implicați;

(11) Este marcată de schimbări în ceea ce privește relațiile între participanți;

(12) Provoacă tensiuni între participanți. [Antony J. Wiener și Herman Kahn, 1993]

Adaptarea ca reacție la criză - este o reacție la un stimul (extern sau intern) care ar putea real sau potențial să afecteze eficiența sistemului, reacție menită să împiedice consecințele negative, fiind o însușire foarte importantă, deoarece fără ea este imposibilă existența sistemelor. Putem spune că un sistem este adaptiv dacă, la modificarea mediului interior sau exterior cu urmări negative asupra competitivității, acesta reacționează prin anumite acțiuni în interior sau exterior pentru a-și restabili eficiența. Astfel, adaptabilitatea reprezintă capacitatea unui sistem de a se modifica pe sine sau mediul exterior, în situațiile când schimbările prezintă un pericol, în așa fel ca să restabilească cel puțin parțial eficiența pierdută.

De obicei crizele apar în mod neașteptat. Deși se poate întâmpla să fim avertizați de apariția acestora, de cele mai multe ori nu există nici un semn care să dea de bănuț că va urma un astfel de eveniment. Un exemplu elocvent și inedit este *criza COVID* care a afectat toate țările din lume și toate sferile de activitate, însă în mod diferit, dar în mare parte negativ. Problemele cu care se confruntă agenții economici sunt similare, indiferent de geografie, tipul industriei sau de companie. Sunt expuși toți agenții economici la noi necesități, la intensificarea problemelor legate de angajați și resurse financiare, la perturbarea lanțurilor de distribuție, anxietăți și panică. Bunăoară, rezultatele unui studiu arată că 88% dintre companiile din Republica Moldova sunt afectate negativ de scăderea cererii la produse și servicii, spune un studiu al Camerei de Comerț Americane. [4]

În perioada de criză puterea de adaptare este elementul de bază. Criza COVID este un exemplu elocvent de testare a acestei abilități organizaționale. Majoritatea întreprinderilor au testat și testează soluții: și-au modificat temporar modul de lucru, de exemplu, cerând personalului să muncească de la distanță și organizând numai reuniuni online, realizând schimbări sortimentale s.a. Pentru întreprinderile din anumite sectoare, această tranziție s-a derulat fără probleme, dar pentru altele nu a fost chiar atât de simplu. Pentru multe întreprinderi, mai ales cele mici și mijlocii (IMM-uri), a fost esențial să reacționeze rapid în funcție de evoluția cererii și a ofertei. După cum menționează Vladimir Imbirovski, directorul general al companiei „Santino-Service” SRL „Inovația și capacitatea de adaptare rapidă la noile condiții sunt elementele indispensabile pentru dezvoltarea durabilă a unei afaceri. Orice criză, precum este și cea provocată de noul coronavirus, este o radiografie care scoate în evidență părțile slabe ale unei companii. De aceea, criza trebuie folosită ca o șansă de reinventare a afacerii, de sporire a competențelor și de lansare a unor noi produse, care pot fi oferite în actualele condiții”. [7]

Este bine cunoscut că sunt două semne prin care se exprimă cuvântul „criză” în chineză: ideograma WEI (primejdie) și JI (oportunitate). Dacă ne referim la criza COVID, atunci starea de urgență a obligat multe afaceri mici să-și suspende activitatea, însă o parte dintre acestea, au decis că nu pot pune punct și astfel au gândit soluții, instrumente și oportunități prin intermediul cărora continuă să-și servească clienții și chiar să-și întărească poziția în piață.

O sinteză a modalităților prin care firme din diferite sfere de activitate s-au adaptat la criza COVID este prezentată în continuare:

➤ **Descoperirea unui nou segment sau reinventarea parțială sau totală a afacerii:** În multe cazuri, clientela pe care micile afaceri se bazează nu mai are cum să beneficieze în mod direct de serviciile oferite de acestea. Astfel, business-urile s-au reorientat și și-au dezvoltat noi tehnologii de servire (online) sau segmente de piață pe care să le poată adresa în această perioadă. Iată câteva moduri în care diferiți antreprenori au ales să continue la distanță:

- Cafenelele cu specific pentru părinți au dezvoltat, în paginile de facebook sau website, magazine online prin care vând produse destinate copiilor (jucării, cărți etc.). Unele au mers chiar un pic mai departe, apelând la sprijinul clienților fideli care pot cumpăra vouchere de consum sau de organizare petreceri, valabile odată ce locația va fi redeschisă
- Saloanele de înfrumusețare "vând" clienților kituri de îngrijire acasă (formate din produse și consultanță).
- Unii producători de haine își concentrează acum energiile și forța de muncă pe producția de echipamente de protecție (măști, combinezoane etc.).
- O parte din producătorii de produse cosmetice și-au modificat liniile de producție astfel încât să poată produce dezinfectanți. [5]
- IMM-ul Jeanologia din Valencia oferă servicii ecologice de tratare a îmbrăcăminte. În timpul crizei, întreprinderea a curățat și dezinfectat măști de protecție pentru spitale – aproximativ 15 000 de măști pe zi. Fondatorul Jeanologia pregătește întreprinderea deja pentru perioada post-COVID-19, când va fi o cerere foarte mare de igienizare a îmbrăcăminte, iar producția durabilă și ecologică va avea un rol esențial.
- **Dydu** - o întreprindere franceză specializată în software pentru chatbot, *oferă chatboturi personalizate* care conțin o selecție de întrebări frecvente pentru a ajuta echipele din sectorul resurselor umane să vină în sprijinul personalului. Cu toate că chatbotul în sine este gratuit, Dydu își creează un portofoliu de clienți mai larg pentru viitor, ajutând astfel alte întreprinderi să facă față crizei.
- **Veoleo Press** - o editură mică de cărți educaționale în limba spaniolă pentru copii, a identificat rapid nevoia de a sprijini învățarea la domiciliu pe perioada în care școlile rămân închise. A colaborat cu artiști pentru a produce planșe de colorat, care sunt oferite pe baza principiului „plătești cât vrei”, pentru a-i ajuta pe părinți să continue predarea limbii spaniole acasă. Într-un răspuns la criză cuprinzător, Veoleo oferă și servicii video de învățare și noi conținuturi online.
- **10-Vins** este un startup francez care produce echipamente specializate în reglarea temperaturii și a ventilației pentru a optimiza degustarea vinurilor. Înainte de criză, majoritatea vânzărilor sale se adresau întreprinderilor cu somelieri profesioniști. În prezent însă, ca urmare a închiderii barurilor și a restaurantelor, 10-Vins vizează clienții privați și acordă prioritate vânzărilor către iubitorii de vinuri care doresc să se bucure de un vin foarte bun acasă, în timpul perioadei de izolare. De asemenea, întreprinderea a organizat două cursuri de formare online pentru persoanele interesate de producția de vin.
- În mod asemănător, **58-Gin** și-a pierdut principalul portofoliu de clienți – barurile și puburile – din cauza perioadei de izolare. A luat decizia grea de a nu mai produce gin artizanal, însă pentru a combate COVID-19, a identificat nevoia de un alt produs pe bază de alcool: dezinfectantul pentru mâini. Întreprinderea a putut să se adapteze rapid, întrucât o mare parte a procesului de producție se aseamănă cu cel de producere a ginului, iar ingredientul de bază, alcoolul, este același.
- **Oura Health** este un startup finlandez care produce așa-numitele „inele wellness”, care monitorizează ritmul cardiac, respirația și temperatura. După ce a fost contactat de unul dintre clienții săi care fusese testat pozitiv la virusul COVID-19, Oura Health a înțeles că tehnologia sa ar putea furniza alerte timpurii cu privire la simptomele virusului. Până acum, startupul a participat la un studiu în colaborare cu Universitatea California din San Francisco, în cadrul căruia a furnizat inele wellness pentru 2 000 de asistente medicale și a primit cereri similare din toată lumea. [6]
- **Reinventarea modului de a ajunge la clienți.** Mulți antreprenori, care nu au posibilitatea de se reinventa în această perioadă sau a crea noi produse sau servicii, au dat dovadă de foarte multă creativitate și tact în optimizarea canalului prin care produsele sau serviciile lor ajung la clienții finali. Iată câteva exemple:
- În cazul restaurantelor, care se bazau înainte de criză exclusiv pe contact direct cu consumatorul o parte continuă să-și răsfete clienții oferindu-le serviciile și produsele gastronomice

pe baza de comandă dezvoltându-și în site-urile proprii sau folosind instrumente facebook, platforme de comenzi unde afișează meniul ce va fi pregătit în zilele următoare.

- Este impresionantă povestea unui mic magazin de cadouri al cărui principal avantaj de piață era relația pe care managerul reușea să clădească cu fiecare client. A încercat să-și păstreze această autenticitate și în online unde își ajută clienții să facă alegerea cadoului potrivit folosind un chestionar dezvoltat prin Google Forms. Răspunsurile primite prin acest chestionar îi oferă cele mai bune indicii privind nevoia clientului, permițând livrarea rezultatelor așteptate și păstrarea unei relații apropiate cu clienții.

- O altă poveste interesantă este cea a unui magazin de jucării care, de când s-a mutat în online, oferă copiilor posibilitatea de a face un tur virtual în magazin cu ajutorul aplicației FaceTime și de a-și alege astfel jucăria pe care și-o doresc.

- De creativitate au dat dovadă și sălile de fitness sau yoga care au în continuare grijă de sănătatea și starea fizică a clienților lor, mutându-și cursurile în online folosind aplicații precum Zoom sau Facebook Live

- În segmentul floriștilor, am observat că cei ce își continuă activitatea și-au dezvoltat platforme online de comenzi flori și cadouri cu livrare acasă. Cei ce nu au această opțiune, au recurs la canalele existente de livrare, similar strategiei adoptate de restaurante.

➤ **Parteneriatele.** Parteneriatele, mai ales în vremuri tulburi, sunt o soluție foarte bună. Taximetriștii și firmele private de transport individual de persoane se numără printre industriile cele mai afectate de această criză. Sunt însă antreprenori care au înțeles rapid că dacă vor face un parteneriat în această perioadă le va fi mult mai ușor să traverseze orice vremuri tulburi. [5].

Dar chiar dacă pandemia a fost un blestem pentru unii, sunt și oameni care au văzut o oportunitate în aceste vremuri grele și au decis să pună pe roate o afacere. Iată care sunt afacerile care au apărut datorită coronavirusului:

➤ În luna mai 2020 în Republica Moldova a fost lansat WOOP-Phone, o boxă de dezinfectare a lucrurilor personale cu lumina UVC (ultraviolet în diapazonul C). Acest dispozitiv a venit ca o soluție pentru prevenirea infectării și transmiterii virusului. Utilizatorii pot plasa lucrurile personale în interiorul dispozitivului pentru cinci minute și acestea sunt dezinfectate. De exemplu, acolo pot fi puse cheile, telefonul, căștile, portofelul, ceasul sau alte obiecte mai mici care se utilizează mai des.

➤ **EPIața.md**. EPIața a fost lansată la începutul lunii mai 2020 și este o platformă digitală pentru comercializarea produselor alimentare. Platforma e-Piața susține producătorii mici și mijlocii. Platforma nu percepe taxe pentru gestionarea ei. În piața online se poate de cumpărat de la producătorii locali fructe, legume, brânză, miere, pește, carne, verdețuri sau chiar flori.

➤ **Piață online second-hand**. Tot în luna mai 2020 a fost lansată piața second-hand Gumka.me. Pe platformă propune haine pentru femei, bărbați și copii, încălțăminte, accesorii, și obiecte pentru casă.

➤ **allMAG.md** este platforma care leagă producătorii autohtoni / importatorii și clientul direct, care are posibilitatea să aleagă din: fructe, legume, verdețuri, pomușoare, produse alimentare, produse pentru casă, îmbrăcăminte și încălțăminte. Livrarea se face în 24h după plasarea comenzii în orice colț al Republicii Moldova, contra unei sume de bani, în funcție de distanța locației. ș.a. [4]

Concluzii. Acțiunii schimbării și crizelor îi este expus orice în lume, inclusiv și organizațiile indiferent de domeniul de activitate, dimensiuni ș.a. delimitări, dat fiind faptul că sunt sisteme social-economice deschise și există într-un mediu anumit de influența căruia nu pot fi scutite. Adaptarea presupune niște răspunsuri la provocări externe (din macro și micromediu) și/sau interne (inovații, crize, conflicte) și are drept scop racordarea întreprinderii la cerințele dezvoltării prin intermediul unor procese tranzitorii. Punctul de pornire în abordarea crizelor îl constituie schimbarea, care, indiferent de locul manifestării, necesită o abordare pozitivă și proactivă.

BIBLIOGRAFIE:

1. Antony J. Wiener și Herman Kahn, On Escalation, New York, Praeger apud Patrick Lagadec-Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation, tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 32
2. Caroline Sapriel, Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium - Journal of Communication Management, London: 2003.Vol. 7, Iss. 4; în <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=349922851&Fmt=4&clientId=65090&RQT=309&VName=PQD>, 02.03.200
3. Chiciudean, Ion, Valeriu Țoneș, Gestionarea crizelor de imagine, Comunicare.ro, București, 2002, p. 39
4. <https://www.moldova.org/afaceri-locale-aparute-pe-timp-de-criza/>
5. <https://www.patriabank.ro/blog/inspiratie/micile-afaceri-criza-covid-strategii-testate-de-antreprenori>
6. https://ec.europa.eu/eures/public/ro/news-articles/-/asset_publisher/L2ZVYxNxK11W/content/id/12730816
7. https://www.md.undp.org/content/moldova/ro/home/presscenter/articles/2020/suedia-_i-pnud-susin-intreprinderile-mici-i-mijlocii-s-depeasc-c.html