



► "Planul de continuitate a afacerii" în 6 pași, în contextul pandemiei COVID-19

► **Data:** aprilie 2020

Acest instrument este conceput pentru a sprijini întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) în timpul crizei COVID-19. În primul rând, aceasta înseamnă că prin elaborarea unui „Plan de continuitate a afacerii” (PCA) personalizat pentru afacerea dvs., instrumentul vă va permite:

1. Să evaluați nivelul de risc și vulnerabilitatea afacerii dvs.;
2. Să elaborați un sistem eficient de contingență în managementul riscului în afaceri.

Acest instrument își propune să stabilească profilul de risc al întreprinderii dvs. și nivelul de vulnerabilitate la infecția cu COVID-19, din perspectiva impactului său asupra dvs.; **Persoane, Procese, Profituri și Parteneriate** (cei „4P”).

- **Persoane:** viața salariaților și a membrilor familiei lor
- **Procese:** activitățile întreprinderii
- **Profituri:** generarea de venituri
- **Parteneriate:** mediu permisiv pentru a realiza activități de afaceri

Instrumentul se adresează, în special, întreprinderilor mici, cu resurse limitate și este structurat în două părți.

1. Prima parte reprezintă o evaluare a riscurilor pe care o puteți face rapid. Aceasta stabilește nivelul de risc/vulnerabilitate pentru întreprinderile dvs.
2. Cea de-a doua parte a instrumentului constituie un proces în șase etape - folosind un exemplu ilustrativ al unei IMM fictive - pentru a vă ajuta să elaborați propriul *Plan de continuitate a afacerii*.

Partea 1: Evaluați-vă profilul de risc - Autoevaluarea

Selectați opțiunea dvs. de răspuns "DA sau NU" la întrebările de mai jos cu un **X**. Există patru secțiuni compuse dintr-un total de 60 de întrebări structurate în jurul a „4 de P”: „Persoane, Procese, Profituri și Parteneriate”. Puteți estima nivelul de vulnerabilitate al companiei dvs., adăugând numărul de câte ori răspunsul dvs. a fost afirmativ („DA”) în fiecare chestionar.

În cazul în care nu sunteți sigur/ă sau nu cunoașteți răspunsul, bifați "DA".

I. Persoane: Matricea riscurilor

Mediu de lucru sigur		
1. Există riscuri curente de siguranță personală, cum ar fi un număr mare de cazuri confirmate de COVID-19 în zona geografică în care Vă desfășurați activitatea.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
2. Nu este sigur din punct de vedere fizic ca salariații să vină la și să plece de la locul de muncă (de exemplu, folosind transportul public, etc).	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
3. A fost înregistrată o creștere a ponderii concediilor medicale/absenteismului.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
4. Datorită naturii afacerii mele, nu este posibil să-mi aranjez munca, astfel încât salariații să poată munci de acasă (telemunca).	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
5. Întâmpinați dificultăți în ceea ce privește aprovizionarea cu o cantitate suficientă de soluții de curățare și igienizare (soluții de spălat, igienizatoare, geluri pentru mâni, mănuși, etc.).	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
6. Vehiculele utilizate pentru afacerea dvs. (de exemplu, livrarea, deplasarea personalului) nu au fost, deocamdată, echipate cu produse de igienizare și procese pentru curățarea periodică.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
7. Salariații și-au extins responsabilitățile de îngrijire/ responsabilitățile familiale din cauza închiderii școlilor sau a membrilor bolnavi ai familiei.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
8. Au existat cazuri de transmitere internă a infecției cu COVID-19 de către membrii personalului sau membrii familiei de gradul întâi.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
9. Salariații sunt mai puțin motivați din cauza unui mediu de lucru stresant, rezultat din măsurile întreprinse pentru contracararea pandemiei COVID-19.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
10. Salariații își abandonează locul de muncă din cauza problemelor potențiale sau reale de securitate și/sau incidente.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu
11. Comportamentul discriminatoriu/stigmatizant în rândul salariaților a dus la amenințări și intimidarea colegilor.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Nu

- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| 12. Este necesar contactul fizic strâns cu clienții/furnizorii. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 13. Salariații au suferit traume personale, cum ar fi decesul sau boala membrilor familiei, ca urmare a pandemiei COVID-19. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 14. Prezența la locul de muncă este necesară în scopuri de producție/prestare de servicii. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 15. Nu există niciun membru al personalului responsabil pentru revizuirea zilnică a recomandărilor oficiale cu privire la riscuri și avizelor aferente infecției cu COVID-19. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 16. Nu există proceduri sau acestea sunt nesemnificative de autocontrol pentru a identifica pericolele care ar putea duce la răspândirea pandemiei COVID-19 (de exemplu, efectuarea unor controale periodice în domeniul securității și sănătății în muncă). | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 17. Nu există verificări regulate de audit sau numărul acestora este redus în cadrul întreprinderii dvs. pentru a identifica pericolele actuale sau emergente (de exemplu, zonele care necesită o atingere fizică frecventă). | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 18. În prezent, salariaților nu li se oferă instruire directă (sau acces la instruire) privind pregătirea personalului de a răspunde la COVID-19 și măsurile de bază pentru a se proteja pe ei înșiși și pe alții. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 19. Întreprinderea mea nu dispune de un proces de raportare către autoritățile de sănătate publică a unor cazuri cunoscute sau suspectate de salariați sau a publicului confirmat cu COVID-19 în spațiile comerciale. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |

Total _____ / 19

II. Procese: Matricea riscurilor

Clădiri și utilaje/mașinării

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| 20. V-ați confruntat cu dificultăți de accesare a echipamentelor și utilajelor necesare de la furnizori pentru a vă desfășura afacerea. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 21. Au existat întreruperi sau întârzieri semnificative pentru a sprijini serviciile de care aveți nevoie pentru întreținerea echipamentelor și utilajelor cheie. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
| 22. Afacerea dvs. (de exemplu, salariații, echipamentele și inventarul viu (animalele)) nu este nici parțial, nici pe deplin asigurată. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |

Stocuri și materii prime

- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| 23. O pondere înaltă din materia primă este importată. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Nu |
|--|-----------------------------|-----------------------------|

- | | |
|--|---|
| 24. Ați înregistrat întârzieri în asigurarea accesului la materii prime/intrări de producție necesare prin intermediul porturilor. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 25. Ați întâmpinat dificultăți în asigurarea stocului de mărfuri și materiale și a materiilor prime de bază. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 26. Activitatea întreprinderii dvs. a fost afectată negativ de la extinderea restricțiilor/cerințelor guvernamentale (de exemplu, intensificarea controalelor de sănătate întârzie livrarea produselor care vin/pleacă din întreprinderea dvs.). | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 27. Stocurile principale și/sau materiile prime sunt depozitate într-o singură locație. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |

Total _____ / 8

III. Profituri: Matricea riscurilor

Piețe

- | | |
|---|---|
| 28. Suspendarea temporară a procesului de producție, cauzată de pandemia COVID-19 afectează negativ clienții și capacitatea lor de a vă cumpăra produsele sau serviciile. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 29. Măsurile oficiale întreprinse de guvern, referitoare la sănătatea populației în general afectează negativ vânzările aferente afacerii dvs. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 30. Dispuneți de o pondere înaltă de bunuri/servicii care se realizează pe piețele externe. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 31. Aceste piețe sunt situate în țări cu risc de contaminare ridicat. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 32. Ați înregistrat o scădere a vânzărilor către aceste piețe. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |

Furnizorii

- | | |
|---|---|
| 33. Suspendarea temporară a procesului de producție are un impact negativ asupra principalilor dvs. furnizori și capacitatea lor de a livra materie primă întreprinderii dvs. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 34. Ați suportat perturbări în aprovizionarea întreprinderii dvs. din cauza restricțiilor extinse, impuse de guvern. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |
| 35. Dispuneți de o singură rută de aprovizionare pentru a accesa furnizorii dvs. de bază. | <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Nu |

36. Nu dispuneți de furnizori alternativi, care ar putea livra bunuri și servicii, în caz de suspendare a activității antreprenoriale. Da Nu

37. Vă bazați, foarte mult, pe furnizorii străini pentru majoritatea mărfurilor și materiilor prime, necesare afacerii dvs. (peste 75% din intrări). Da Nu

Societate

38. A fost înregistrată o creștere a nivelului de intoleranță și a prejudecăților „societale”, după cum este reflectat în sursele mass-media, demonstrațiilor de stradă și a discursurilor politice, printre altele. Da Nu

39. Actualul peisaj mediatic a influențat negativ mediul de muncă. Da Nu

Mediul economic

40. Infecția cu COVID-19 are impact asupra activității economice, care are influență directă asupra afacerii dvs., piețelor dvs. de desfacere sau a celor pe care intenționați să Vă extindeți. Da Nu

41. Rata șomajului este în creștere pe piețele pe care activați. Da Nu

42. A fost înregistrată o creștere a activității infracționale efective sau un risc sporit de activitate infracțională, îndreptată către întreprinderea dvs. ca urmare a declinului activității economice. Da Nu

43. A fost înregistrată o creștere bruscă a prețului la materia primă și a altor bunuri, necesare pentru desfășurarea activităților dvs. de afaceri. Da Nu

Total _____ / 16

IV. Parteneriate: Matricea riscurilor

Utilități publice (apă, electricitate, sănătate publică, sistem de canalizare)

44. Au fost înregistrate sistări semnificative sau continue ale utilităților publice de bază (apă, electricitate, telecomunicații, canalizare), care au afectat negativ afacerea dvs. sau piețele dvs. de desfacere. Da Nu

45. Au fost înregistrate sistări semnificative sau continue ale utilităților publice de bază (apă, electricitate, telecomunicații, canalizare), care au afectat negativ salariul dvs. (adică facilitățile de salubritate la domiciliu). Da Nu

46. Au fost înregistrate modificări esențiale sau subite (bruște) ale costurilor legate de utilitățile publice. Da Nu

47. A fost înregistrată o creștere a practicilor de corupție pentru accesul la utilitățile publice sau la infrastructura publică (cum ar fi asistența medicală). Da Nu

Părțile terțe (clienții, concurenții și furnizorii financiari)

48. Suspendarea temporară a afacerii dvs., cauzată de pandemia COVID-19 influențează negativ concurenții și capacitatea acestora de a se menține competitivi pe piață. Da Nu

49. Există un domeniu limitat de colaborare cu concurenții sau acesta nu există - pentru a împărtăși practicile/echipamentele de sănătate și siguranță. Da Nu

50. Există un domeniu limitat de colaborare cu concurenții sau acesta nu există - în domeniul partajării stocurilor. Da Nu

51. Există un domeniu limitat de colaborare cu concurenții sau acesta nu există - în domeniul partajării echipamentului. Da Nu

52. Este mai dificil de accesat fonduri sau comportamentul furnizorilor de servicii financiare (de exemplu, creșterea obligațiilor de creditare, alegerea limitată a furnizorilor etc.) are un impact negativ asupra activității întreprinderii dvs. Da Nu

Infrastructura publică (telecomunicații, drumuri, porturi)

53. Au fost instituite restricții pentru accesarea infrastructurii publice, care au un impact negativ asupra întreprinderii dvs., asupra piețelor dvs. de desfacere sau asupra salariaților dvs. Da Nu

54. Costurile de utilizare a infrastructurii publice cheie sunt mai mari, ceea ce influențează negativ activitatea întreprinderii dvs. sau piețele dvs. de desfacere. Da Nu

Mediul politic și de reglementare

55. A avut loc o modificare negativă sau subită a reglementărilor (adică legi și reglementări), care afectează negativ activitatea întreprinderii dvs. sau piețele pe care activați. Da Nu

56. Există o incertitudine sporită în mediul de politică/reglementare, care ar putea afecta negativ activitatea întreprinderii dvs. sau piețele pe care activați. Da Nu

57. A existat vreo modificare negativă sau subită a reglementărilor (adică legi și reglementări), care exercită un impact negativ asupra salariaților dvs.? Da Nu

58. Guvernul nu a introdus, deocamdată, subvenții (de exemplu, subvenții pentru chirii sau salarii), care mi-ar putea stimula afacerea și ajuta salariații în timpul pandemiei COVID-19. Da Nu

Sănătatea generală a populației

59. Au fost aplicate în practică măsuri precum „Starea de urgență” sau restricții majore la libertatea de circulație sau acestea urmează să fie implementate? Da Nu

60. Afacerea mea nu dispune de un Plan de contingență (intervenție) pentru situații de criză. Da Nu

Total _____ / 17

În urma acestui exercițiu, veți identifica la care dintre cei "4P" (Persoane, Procese, Profituri și Parteneriate) întreprinderea dvs. este cea mai vulnerabilă (și care aspecte sau variabile sunt deosebit de vulnerabile). Pentru a calcula vulnerabilitatea totală, sumați răspunsurile „Da” din cele patru exerciții de autoevaluare a vulnerabilității. Introduceți această sumă în celula de mai jos.

Scorul riscului

Persoane	Procese	Profituri	Parteneriate	Scorul total
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

Interpretarea scorului dvs.: profilul dvs. de risc

Acest scor nu evaluează faptul dacă afacerea dvs. este prosperă sau nu. Scorul servește doar ca un simplu reper pentru întreprinderea dvs. și vulnerabilitatea acesteia față de pandemia COVID-19, care ajută la identificarea aspectelor în care reziliența generală a întreprinderii dvs. la criza COVID-19 s-ar putea îmbunătăți. Și, cel mai important, scorul vă va indica care aspecte ale întreprinderii prezintă cel mai mare risc - lucrătorii, lanțurile de aprovizionare sau încrederea dvs. în părțile terțe.

Mai jos este prezentată imaginea de ansamblu a scorului dvs. Dacă răspunsurile dvs. de "DA" insumează:

40-60 Întreprinderea dvs. este extrem de vulnerabilă la impactul negativ al crizei COVID-19. Este foarte probabil ca întreprinderea dvs. să suporte un impact sever, ceea ce, în caz de deteriorare a situației, poate provoca perturbări pe termen lung. Următorul Plan de acțiune al întreprinderii dvs. trebuie să identifice dacă sunteți mai vulnerabil la amenințările interne sau cele externe și să întreprindeți măsuri pentru a reduce riscul și vulnerabilitatea la pandemia COVID-19.

20-40 În ciuda faptului că a întreprins anumite măsuri pentru creșterea nivelului de pregătire, întreprinderea dvs. rămâne a fi vulnerabilă. Încercați să înțelegeți dacă amenințările dvs. sunt de ordin intern sau extern și asigurați-vă că acordați prioritate elementelor dvs. de vulnerabilitate atunci, când elaborați "Planul de continuitate a afacerii".

0-20 Întreprinderea dvs. este pe calea cea corectă de a deveni mai rezistentă, însă mai există anumite domenii/aspecte în care ați putea reduce vulnerabilitatea. Asigurați-vă că elaborați "Planul de continuitate a afacerii" într-un mod care ar permite gestionarea riscului amenințărilor dvs. de ordin intern și extern.

Partea 2: Elaborarea unui "Plan de continuitate a afacerilor" în șase etape, în contextul pandemiei COVID-19

Cei șase pași necesari pentru elaborarea "Planului de continuitate a afacerii" (PCA) sunt următoarele:

Pasul 1: Identificați produsele sau serviciile cheie ale întreprinderii dvs.

Care sunt produsele sau serviciile cele mai importante, furnizate de întreprinderea dvs.? Luați în calcul următoarele criterii:

- ▶ Ponderea veniturilor pe care le generează;
- ▶ Numărul de clienți care le solicită;
- ▶ Costul pentru nelivrarea serviciilor sau produselor: consecințe financiare, productivitate și reputație negativă.

Pasul 2: Stabiliți obiectivul PCA pentru întreprinderea dvs.

Ce intenționați să obțineți prin elaborarea PCA?

Pasul 3: Evaluați impactul potențial al perturbărilor asupra întreprinderii și salariaților

Cât poate dura suspendarea activității întreprinderii dvs., înainte de a deveni inacceptabilă? Care sunt resursele, furnizorii, partenerii și antreprenorii necesari pentru desfășurarea activităților de bază?

Pasul 4: Enumerați acțiunile necesare pentru a vă proteja afacerea

În acest scop, utilizați cadrul "4P". Acțiunile necesare pentru a minimiza riscul pentru întreprinderea dvs.: Persoane, Procese, Profituri și Parteneriate (cei "4P").

- ▶ Persoane: viața salariaților și a membrilor familiei lor
- ▶ Procese: activitățile întreprinderii
- ▶ Profituri: generarea de venituri
- ▶ Parteneriate: mediu permisiv pentru a realiza activități de afaceri

Pasul 5: Întocmiți liste de contacte

O mare parte din activitatea întreprinderii dvs. va fi non-fizică (apeluri vocale prin intermediul WhatsApp, întâlniri cu ajutorul aplicației Zoom etc.). Asigurați-vă că dispuneți de listele exacte și actualizate ale tuturor părților interesate cheie.

Pasul 6: Mențineți, examinați și actualizați PCA-ul dvs. în mod continuu

Urmează un exemplu despre modul în care o proprietară a unei întreprinderi mici a elaborat PCA-ul pentru afacerea ei.

Modul în care o proprietară a unei întreprinderi mici a elaborat un PCA pentru atenuarea impactului COVID-19 asupra afacerii

Joyce Mkmumura este proprietara unei companiei care produce sardine în conserve în orașul Mombasa din Kenya. Ea-și realizează produsele direct, pe întreg teritoriul al Keniei și companiilor și exportatorilor mari. Joyce se bazează pe comenzi consistente din partea a trei companii pentru circa 80% din afacerea sa. Datorită conexiunilor lor cu piața de export, aceste companii fac comenzii regulate. Pe măsură ce cazurile de pandemie COVID-19 s-au răspândit în Kenya, Joyce a elaborat un PCA pentru a-și proteja afacerea. În total, întreprinderea ei încadrează 30 de salariați.¹

Joyce a finalizat testul de evaluare a riscului întreprinderii, în contextul pandemiei COVID-19 și a realizat că profilul ei de risc este înalt. Ea interacționează zilnic cu mai mulți furnizori. Salariații ei munceau în imediata apropiere. Ea miza pe faptul că portul să rămână deschis pentru o mare parte din vânzările sale. Restul produselor sale au fost transportate, în mare parte, în alte orașe din Kenya și a avut nevoie de legături de transport fiabile. Joyce a realizat că are nevoie de un PCA.

Pasul 1: Joyce a identificat produsele cheie pentru afacerea sa

În cazul lui Joyce, principalele produse constituiau diverse tipuri de conserve. Vânzările acestor produse reprezintă singurul mijloc de venit generat. Baza ei de clienți este relativ mică. Joyce are trei clienți principali, care reprezintă 80% din vânzări. Costul pentru nelivrarea produselor acestor clienți ar putea avea consecințe foarte negative asupra afacerii sale.

Etapa 2: Joyce a stabilit obiectivul PCA pentru întreprinderea sa

Scopul ei a fost de a adopta procese interne simple pentru afacerea ei, care i-ar oferi protecție pentru cei „4P”: persoane, procese, profituri și parteneriate. Aceasta a însemnat:

- ▶ Maximizarea siguranței fizice și emoționale a ei și a salariaților săi;
- ▶ Reluarea activităților de afaceri, cât mai curând posibil, în urma unor suspendări;
- ▶ Asigurarea faptului că produsele sale de bază sunt durabile la sistările, asociate cu pandemia COVID-19;
- ▶ Protejarea lanțului său de aprovizionare;
- ▶ Asigurarea faptului că întreprinderea ei își îndeplinește angajamentele contractuale față de clienți.

Etapa 3: Joyce a evaluat impactul potențial al perturbărilor asupra întreprinderii și salariaților săi

Joyce a evaluat impactul suspendării afacerii asupra activităților sale de bază. Ce operațiuni sunt necesare pentru a produce și livra produsele respective și care este timpul de stopare tolerat: pentru cât timp poate fi suspendată activitatea de bază a întreprinderii, înainte ca aceasta să devină extrem de periculoasă pentru viabilitatea afacerii. Ea a identificat activitățile necesare pentru a produce și livra produsele sale și aspectele vulnerabile pentru riscuri. Aceasta a implicat un scurt exercițiu de cartografiere a părților interesate. Există cinci părți principale interesate, care sunt esențiale pentru activitatea sa: salariații, clienții, furnizorii, serviciile de suport și autoritățile de reglementare.

¹ Acesta constituie un exemplu complex de PCA, bazat pe experiențele reale ale întreprinderilor din Kenya. Totuși, Joyce Mkmumura este o persoană fictivă.

- ▶ **Salariații:** Joyce are trezeci de muncitori, care sunt atrași din comunitatea locală (din fericire, majoritatea dintre ei locuiesc pe loc și ajung la muncă pe jos).
- ▶ **Clienții:** 80 la sută din produsele lui Joyce se referă la trei companii, care realizează exporturi pe piețele externe. Restul (20%) din produse sunt destinate pentru piața din Kenya (15% pentru angrosiștii cu sediul în Nairobi).
- ▶ **Furnizorii:** Joyce depinde de **trei furnizori**. În primul rând, un producător de metal (staniu); în al doilea rând - o companie de tipografie cu sediul în Nairobi, care produce etichetele pentru produsele sale și al treilea și, cel mai important, pescarii locali care sunt grupați în cooperative. Toți furnizorii necesită o comunicare regulată, însă cel mai des Joyce interacționează cu pescarii prin contactul fizic.
- ▶ **Serviciile de suport:** Acestea includ o companie de transport pe care o folosește și o companie de pază.
- ▶ **Utilitățile publice și autoritățile de reglementare:** Acestea includ organul de reglementare privind Standardele Alimentare, care eliberează licențe; autoritatea fiscală și departamentele administrațiilor publice locale, responsabile de supravegherea standardelor de sănătate și securitate în muncă.

Acest exercițiu i-a arătat lui Joyce cât de dependente sunt afacerile ei de actorii externi, care sunt sănătoși și, în cazul furnizorilor, serviciilor de suport și clienților, capabili să se rămână în afacere. Ea a realizat curând că, în cazul în care activitatea întreprinderii sale ar fi suspendată pentru o perioadă de 4-6 săptămâni, ea ar putea să intre în faliment. Joyce a evaluat „impactul potențial, în cazul nefuncționării activităților sale cheie”. Joyce a analizat fiecare dintre părțile interesate de mai sus și a realizat că orice întrerupere a activității *acestora* ar însemna o perturbare a activității *sale*.

Joyce a evaluat principalele **perturbări** potențiale, după cum urmează:

- ▶ Salariații bolnavi (ai săi/ai furnizorilor săi/serviciilor de suport);
- ▶ Restricțiile impuse de guvern privind libertatea de circulație ar putea afecta capacitatea ei (și a furnizorilor săi) de a merge la serviciu;
- ▶ Restricțiile impuse de guvern privind accesul la port ar putea afecta capacitatea clienților săi de a livra produsele pe piață;
- ▶ Incapacitatea instituțiilor de stat de a furniza servicii (apa și energia electrică au constituit cele mai importante preocupări);
- ▶ Diminuarea cererii pentru produsele sale.

Joyce a contemplat asupra evenimentelor care nu se aflau sub controlul ei și a modului în care acestea i-ar putea afecta furnizorii, cât și a celor aflate sub controlul ei, pe care le monitorizează, într-o oarecare măsură. Dezavantajul era că Joyce depindea foarte mult de alte părți, în principal de furnizorii ei și nu avea nicio influență asupra restricțiilor care puteau fi impuse de guvern. Avantajul era că cererea pentru conserve crescuse.

Etapa 4: Joyce a întreprins măsuri pentru a-și proteja afacerea

Persoane

- ▶ Joyce a decis să limiteze punctele de contact, în afacerea ei, la unul singur și să înființeze un punct de salubritate, astfel încât ea și salariații săi să fie mai puțin expuși riscului de contaminare.
- ▶ În afară de măsurile de siguranță/igienizare, ea a analizat modalitățile standard de lucru și criteriile de distanțare socială adaptate. Aceste măsuri ar necesita noi aranjamente de schimb pe care le-a discutat cu salariații săi.

- ▶ Joyce s-a pregătit pentru un nivel sporit de absenteism de la serviciu.

Procese

- ▶ În timp ce a condus inițiativa generală, Joyce le-a solicitat salariaților să facă voluntariat pentru următoarele sarcini: asigurarea faptului că punctele de salubritate erau bine aprovizionate zilnic; crearea unei stații de verificare a temperaturii corpului la intrarea în companie pentru toți lucrătorii/furnizorii/clienții/vizitatorii; consultarea zilnică cu furnizorii și clienții pentru a evalua situația acestora și orice modificări apărute; asigurarea faptului că toată lumea este familiarizată cu modalitățile de a sta în siguranță acasă.
- ▶ Joyce le-a comunicat tuturor clienților și furnizorilor care sunt sistemele lor de siguranță, precum și că ei se raportau la noile reglementări.
- ▶ Ea a mai achitat câțiva furnizori (pescari, de exemplu) în numerar. Joyce a folosit acest lucru ca o oportunitate de a transfera toate plățile (curente sau de intrare) în format digital.
- ▶ Joyce a făcut o copie de siguranță a tuturor datelor întreprinderii, în mod regulat sau automat, și le-a păstrat suplimentar acasă, în caz de necesitatea de a se izola la domiciliu.

Profituri

- ▶ Joyce a observat că cererea pentru conserve era în creștere. Astfel, a apărut oportunitatea pentru vânzări sporite. Joyce a negociat un acord cu un hotel local de cinci stele, pentru un spațiu de depozitare la rece pentru inventarul cheie și spațiul secundar securizat pentru produsele sale finale. Produsele sale finale au avut un termen de valabilitate mai mare, fapt care a constituit un avantaj real.
- ▶ Joyce a discutat cu principalii săi furnizori, "Cooperativa de pescari", care i-au comunicat că au încheiat acorduri cu alte cooperative de-a lungul coastei. Dacă regiunea Mombasa urma să fie grav afectată, erau disponibile surse alternative și existau și acorduri care să permită acest lucru.
- ▶ Joyce și-a calculat cheltuielile operaționale zilnice (pentru salarizare, chirie, provizii etc.) și a realizat simulări pe baza necesităților financiare, în cazul în care urmau să apară careva perturbații esențiale.
- ▶ Joyce a comunicat regulat cu reprezentanții băncii, care i-au oferit un credit. Banca a studiat „planul PCA” și, în consecință, s-a dovedit a fi mai flexibilă în raport cu cerințele de împrumut.

Parteneriate

- ▶ Joyce a discutat cu cei trei clienți principali (exportatori). Ea le-a sugerat să solicite “Federației Angajatorilor din Kenya” și altor asociații de afaceri să poarte discuții cu guvernul pentru a obține o claritate în privința faptului dacă facilitățile portuare vor rămâne deschise.
- ▶ Joyce a încheiat un acord cu alți patru proprietari ai IMM pentru a împărtăși măsuri și practici de siguranță pentru fiecare dintre afacerile lor. Partenerii au convenit asupra unui set comun de proceduri pentru a asigura securitatea salariaților. De asemenea, aceștia au fost de acord să împărtășească costul pentru obținerea informației cu privire la modul de gestionare a problemelor la locul de muncă, cum ar fi modificările programului de muncă, posibile concedieri și alte probleme din domeniul resurselor umane.
- ▶ Joyce a discutat cu autoritățile fiscale posibilitatea amânării obligațiilor fiscale, despre care a citit în sursele mass-media.

Etapa 5: Joyce a întocmit liste de contacte

- ▶ Joyce a înregistrat numerele de contact cheie ale autorităților și ale terților (poliție, servicii de urgență, pompieri, spitalele din preajmă, compania de asigurări), care ar putea oferi ajutor în timpul situațiilor de urgență.
- ▶ Joyce a redactat o listă cu salariații săi, funcțiile și datele de contact ale acestora (telefonul mobil și adresa de e-mail), precum și datele de contact de urgență ale lucrătorilor.
- ▶ Joyce a întocmit o listă cu clienții, furnizorii, antreprenorii și agențiile guvernamentale cu care a cooperat, inclusiv persoana de contact relevantă și datele acesteia (telefonul mobil, adresa de e-mail și adresa stradală).
- ▶ Joyce a selectat și metodele de comunicare pentru a se conecta cu salariații săi în timpul crizei COVID-19 (Facebook, WhatsApp, formulare Google) și a înființat un arbore pentru apelurile de urgență ale personalului.

Etapa 6: Joyce și-a menținut, revizuit și actualizat continuu planul PCA

Ea și-a revizuit și și-a actualizat planul în fiecare săptămână pentru:

- ▶ A actualiza obiectivul PCA și a îmbunătăți eficacitatea acestuia;
- ▶ A actualiza evaluarea riscurilor, strategiile de continuitate a afacerii, cât și alte proceduri cuprinse în PCA;
- ▶ A asigura îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor, incluse în PCA.