

Sustenabilitatea în afaceri în context pandemic: provocări, scenariii și posibile direcții de dezvoltare

Victor-Emanuel Ciuciuc

Redresarea economică se referă la protejarea locurilor de muncă și a lucrătorilor; asigurarea muncii decente; și protejarea activelor productive, a unităților productive și a rețelelor de producție în timpul crizei. Asigurarea funcționării continue sau îmbunătățite a micilor producători, a lucrătorilor informali și a IMM-urilor din toate sectoarele este vitală pentru a asigura producția și accesul la alimente și alte bunuri și servicii esențiale. (United Nations, 2020).

Pandemia de COVID-19 a însemnat adoptarea unor măsuri de sănătate publică fără precedent în toată lumea, ce au inclus închiderea business-urilor și crearea unor politici de izolare care perturbă economia globală la o scară nemaîntâlnită până în acest moment. Criza a restrâns operațiunile multor business-uri și a avut multiple consecințe pentru angajați, lanțurile de furnizori, fluxul monetar și rentabilitatea investitorilor. În același timp, a scos în evidență și importanța existenței unor planuri de continuitate eficiente și sustenabile pentru a asigura reziliența afacerilor.

Pe măsură ce guvernele încep să relaxeze restricțiile, companiile trebuie să gestioneze provocările operative și financiare, deopotrivă cu întoarcerea la locurile de muncă în condiții complet diferite. În timpul procesului de „redeschidere”, businessurile trebuie să țină cont de diferite scenarii care să ilustreze posibila traiectorie de redresare. Cu toate acestea, există, de asemenea, și o mare oportunitate pentru ca businessurile să își crească reziliența în fața unui al cincilea val COVID-19, viitoare pandemii sau alte posibile șocuri.

Această pandemie a crescut și interesul față de diferite teme de sustenabilitate și incluziune pentru o multitudine de stakeholderi (angajați, investitori, consumatori, guverne), întrucât dezvăluie interconexiunea dintre business-uri și societate, și amplifică exigențele consumatorilor. Un articol KPMG (Vader & Martin, 2021) scoate la iveală un adevăr comportamental profund cu privire la schimbările produse de pandemia de COVID-19: clienții au devenit mult mai precauți cu privire la detaliile legate de modul, locul și conținutul cumpărăturilor lor. Evident, schimbări radicale au apărut și sunt așteptate să apară atât la nivelul modelelor de cumpărare, cât și la nivelul cererii ori a valorii percepute de-a lungul lanțului valoric, conform unui studiu realizat de cei de la McKinsey & Company (McLaughlin, McKinsey & Company, 2021). Pe cale de consecință, acest lanț de schimbări are deja un impact semnificativ asupra comercianților cu amănuntul și a companiilor care produc bunuri de larg consum.

În egală măsură, tot cei de la McKinsey & Company scot la iveală, într-un alt studiu realizat în acest an (McLaughlin, 2021), faptul că orientarea spre analize comportamentale și spre *big data* a devenit un imperativ, catalizatorul principal fiind însăși pandemia de COVID-19. Consumatorii nu își pot prezice cu exactitate propriile schimbări comportamentale, motiv pentru care companiile încep să devină din ce în ce mai

bune la extragerea datelor on-line și la utilizarea unor metrici și analize avansate pentru identificarea și anticiparea tendințelor.

În acest sens, pentru a se pregăti pentru era post-COVID-19, liderii trebuie să facă mai mult decât să își ajusteze agenda de zi cu zi: ei trebuie să fie pregătiți și dispuși să regândească modul în care funcționează businessurile lor și, poate, în unele cazuri, să redefinească motivul pentru care se află aceste businessuri pe piață. Pe termen lung, managerii trebuie să se dovedească a fi proactivi în ceea ce privește sustenabilitatea, să știe cum să obțină un plus de valoare din cloud computing și să transforme cultivarea talentelor într-un vector de dezvoltare strategică, asigurând astfel o arhitectură organizațională menită să se adapteze cu rapiditate unor medii din ce în ce mai dinamice.

Nu trebuie pierdut din vedere faptul că pandemia de COVID-19 a afectat firme de toate dimensiunile, dar IMM-urile pot fi deosebit de vulnerabile dintr-o serie mai amplă de motive. În primul rând, acestea tind să fie mai răspândite în țările și sectoarele afectate de criză. În al doilea rând, IMM-urile sunt mai vulnerabile decât firmele mai mari (din aceeași țară, și din același sector de piață) la unele dintre canalele de impact ale pandemiei. Nu în ultimul rând, IMM-urile pot avea mai puține căi de răspuns în fața pandemiei, așa cum arată studiul World Bank Group (Adian et al., 2020). În consecință, IMM-urile au cu 8% mai multe șanse de a fi închise temporar din cauza COVID decât firmele mai mari (Adian et al., 2020, p. 4), iar în fiecare țară din eșantionul studiului citat, IMM-urile sunt cel puțin la fel de probabil să se fi închis ca și firmele mai mari. Ba mai mult, în unele cazuri, cum ar fi Albania, sunt cu aproximativ 30% mai multe șanse să se fi închis temporar (Adian et al., 2020, p. 4).

În mod clar, atunci când vine vorba de orice fel de businessuri, contextul țării este important, cu diferențe mai puțin pronunțate

pentru economiile cu venituri mai mari, care pot reflecta parțial diferențe în caracteristicile IMM-urilor între țări și diferențe în pachetele de sprijin disponibile. Probabilitatea suplimentară de închidere a IMM-urilor poate părea relativ mică, dar aceasta se adaugă impactului substanțial asupra firmelor mai mari – în medie, 51% dintre firmele mari s-au închis temporar (Adian et al., 2020, p. 4).

În plus, închiderile permanente ale întreprinderilor mici au ca rezultat o pierdere a capitalului intangibil, a competențelor și a capacității de inovare, care riscă să blocheze țările în recesiuni profunde mult după pandemie. De aceea este extrem de relevant să înțelegem dinamica acestui sector, cu precădere în context pandemic. O serie de obiective de dezvoltare – fie că este vorba de sprijinirea veniturilor celor săraci în timpul recesiunii, de furnizarea de bunuri și servicii sau de stabilirea bazelor potrivite pentru redresarea și dezvoltarea industrială a viitorului – sunt, prin urmare, direct asociate cu ceea ce se întâmplă cu IMM-urile în timpul crizei.

Efectele COVID-19 asupra întreprinderilor mici și mijlocii

Criza COVID-19 provoacă efecte negative imense pentru umanitate, în special în ceea ce privește pierderea de vieți și milioane de persoane bolnave la nivel global. Este deja considerată una dintre cele mai mari crize de sănătate publică din istoria recentă și devine totodată, și o criză economică: paralizarea sectoarelor economice, reducerea cererii de bunuri și servicii, pierderea principalelor burse de valori etc.

Previziunile economice făcute la începutul pandemiei, pentru 2020, nu au făcut altceva decât să evidențieze această decelerare economică, iar realitatea din 2021 a confirmat predicțiile. Organizația Internațională a Muncii (OIM) estimează că

această criză poate distruge 305 milioane de locuri de muncă în întreaga lume (ILO, 2020). Conform raportului OIM, *ILO Monitor*, 255 de milioane de locuri de muncă fuseseră deja pierdute doar în 2020 (ILO, 2021, p. 1). Fondul Monetar Internațional (FMI) evidențiază și el o recesiune gravă, luând în considerare faptul că, în ianuarie 2020, se aștepta o creștere pozitivă a venitului pe cap de locuitor în peste 160 de țări, însă, în aprilie al aceluiași ani, se estima că peste 170 de țări vor experimenta o creștere negativă (FMI, 2020). Conform aceluiași raport al OIM, venitul pe cap de locuitor a scăzut la nivel mondial cu 8,3% (echivalentul a 3,7 trilioane de dolari americani), iar PIB-ul mondial înregistrează o scădere de 4,4% la finele anului 2020 (ILO, 2021, p. 2).

Toate aceste date au un impact sporit în cazul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) și a micilor producători. OIM prezice un număr ridicat de falimente în rândul IMM-urilor drept consecință a crizei economice (ILO, 2020), fapt ce a fost confirmat ulterior (ILO, 2021). Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) estimează că este posibil ca mai mult de 5% din IMM-uri să nu supraviețuiască următoarelor luni (OCDE, 2020). Aceste date sunt confirmate de către studiul realizat de Centrul Internațional de Comerț (ITC), ce concluzionează că 25% din microîntreprinderi riscă să fie nevoite să își închidă businessul în următoarele trei luni, iar alte 20% în următoarele șase (ITC, 2020).

Cu privire la aceste aproximări făcute pentru 2020, cifrele înaintate de raportul OIM arată că ne menținem încă într-un scenariu de bază, cu un trend pesimist (ILO, 2021, p. 20), motiv pentru care este necesară o politică sectorială atent echilibrată în strategiile de redresare pentru a sprijini sectoarele care au fost cel mai greu afectate și care riscă să rămână în urmă, realizând totodată întregul potențial de creare de locuri de muncă în sectoarele cu creștere rapidă. În același timp, sunt

necesare măsuri pentru a ajuta întreprinderile (în special microîntreprinderile și IMM-urile), lucrătorii și persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă să se adapteze la economia post-COVID-19, inclusiv serviciile de ocupare a forței de muncă, programele active pe piața muncii și inițiativele de calificare, toate adaptate la noile realități. Din nou, se subliniază ideea că monitorizarea activă este crucială pentru a identifica schimbările în sectoarele economiei și pentru a determina dacă politicile își îndeplinesc obiectivele. Astfel de abordări sunt esențiale pentru asigurarea unei tranziții de succes.

Trei provocări cheie pentru a face față crizei

Deși există numeroase și diferite provocări pentru IMM-uri în fața acestei crize, am identificat trei provocări cheie cu care aceste business-uri trebuie să se confrunte pentru a lupta împotriva pandemiei COVID-19 și a se centra pe redresare:

1. Adaptarea la noua situație

Măsurile luate în toate țările din lume, precum distanțarea socială, folosirea măștilor sau limita deplasărilor, afectează în mod direct IMM-urile. Ele reprezintă o provocare imensă pentru aceste business-uri, care, în majoritatea cazurilor, trebuie să își adapteze spațiile și modul de lucru al angajaților conform măsurilor de siguranță stabilite pentru a evita infectarea. În anumite cazuri, se văd inclusiv obligați să își reducă activitatea sau să ceară ajutor financiar pentru a face față acestei situații. Conform Barometrului SmartBill (2020), aproape 70% din IMM-urile românești considerau la începutul pandemiei că urmau să aibă nevoie de credite. Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii (FNGCIMM SA – IFN) declara, la începutul anului 2021, că numărul creditelor garantate în anul 2020 a atins o valoare istorică, respectiv 28,4% din valoarea garanțiilor

acordate de FNGCIMM în 18 ani de activitate, cu o valoare de garantare de peste 20,7 miliarde de lei (FNGCIMM, 2021). Sectoarele de activitate din topul celor care au avut nevoie de sprijin financiar sunt construcțiile, transportul rutier de mărfuri, agricultura și restaurantele. Cu toate acestea, World Bank Group atrage atenția asupra faptului că, în acest context, IMM-urile au nevoie de granturi pentru finanțarea activității de zi cu zi, nu de împrumuturi (Adian et al., 2020, p. 1).

În egală măsură, trebuie să luăm în considerare faptul că această adaptare poate avea și efecte pozitive. Spre exemplu, conform unui sondaj realizat de INSCOP Research (2021), 68% din persoanele care muncesc în România susțin că sunt la fel de sau mai productivi lucrând de acasă, acțiune pe care deja au realizat-o 48% din IMM-urile românești. În plus, redresarea în urma crizei poate deveni o oportunitate pentru a crea un model de afaceri mai sustenabil și rezistent.

2. Amplificarea digitalizării

Aceasta era o provocare pentru IMM-uri încă dinainte de pandemia COVID-19, însă, în situația actuală, a căpătat o și mai mare importanță. Digitalizarea este cheia într-un scenariu ca cel curent, în care milioane de persoane sunt obligate să lucreze de acasă, evenimentele și întâlnirile fizice au fost înlocuite cu cele virtuale, iar comerțul electronic se bucură de un avânt fără precedent. Datele indică multe domenii în care se pot face îmbunătățiri: spre exemplu, deși 23% din întreprinderile mijlocii și mari folosesc în mod regulat cloud computing, această cifră scade până la un 9% în cazul microîntreprinderilor (Hootsuite, 2021). La nivel național, în ciuda faptului că 78% din întreprinderile mijlocii consideră digitalizarea importantă, doar 22% investesc în acest sector (Hootsuite, 2021).

Digitalizarea nu doar că permite IMM-urilor să se adapteze la o criză precum cea actuală, însă poate presupune și un impuls pentru dezvoltarea sustenabilității în cadrul organizațiilor. Un uz corect al noilor tehnologii și a digitalizării pot ajuta businessurile să își potențeze dezvoltarea sustenabilă, reducând deplasările angajaților, încurajând flexibilitatea și concilierea la locul de muncă sau impulsionând o gestionare mai sustenabilă a lanțului de furnizori.

Desigur, această realitate este una multifacetică: accelerarea digitalizării constituie un avantaj pentru toate firmele, însă nu trebuie pierdut din vedere faptul că unele organizații prevăzuseră deja în planurile lor de dezvoltare această direcție – în acest caz, decalajul între firmele de pe piață se menține, sau chiar se adâncește, în pofida ritmului progresiv de dezvoltare a competențelor și abilităților organizațiilor în acest sector. Astfel, multe IMM-uri sunt de fapt în pierdere raportat la piață (Pinzaru, Zbucnea, & Anghel, 2020).

3. Armonizarea la noile tendințe ale pieței

Datorită dinamismului și flexibilității, IMM-urile au o capacitate extraordinară de a se adapta la noile tendințe ale pieței și de a își alinia producția și comercializarea de bunuri și servicii la noile nevoi. Acest fapt este vizibil în multele exemple de IMM-uri care, în timpul acestei crize, și-au reorientat modelul de afaceri prin intermediul acțiunilor de tipul producerii de măști, comercializării de panouri de plexiglas sau inovației tehnologiei folosite în munca de acasă. Această nouă abordare poate fi observată și în rândul start-up-urilor, întrucât, conform unui studiu realizat la nivel internațional, 59% dintre start-up-uri întreprind acțiuni orientate către generarea unui impact pozitiv de-a lungul crizei (Bartik et al., 2020).

Căutarea de noi oportunități de afaceri, reinventarea lanțului valoric sau implementarea proceselor de economie circulară sunt aspecte care pot ajuta IMM-urile să își îmbunătățească calitățile în timpul crizei. Aceste acțiuni trebuie să meargă mână în mână cu o abordare centrată pe dezvoltarea sustenabilă, deoarece doar astfel se vor obține adevărate modele de afaceri stabile și rezistente, care să se mențină pe termen lung.

O redresare sustenabilă și rezilientă

Deși majoritatea țărilor de peste tot din lume continuă să sufere consecințele pandemiei, unele regiuni, precum cea europeană, au prezentat o anumită scădere a numărului de persoane infectate și de decese, fapt ce a permis centrarea pe redresare. În aceeași linie, raportul anual realizat de ONU în 2020 subliniază necesitatea de a „reconstrui mai bine”. Cu alte cuvinte, ceea ce trebuie să facem în aceste momente este să profităm de oportunitatea pe care o implică redresarea pentru a aborda politici și acțiuni legate de dezvoltarea sustenabilă, care, fără îndoială, vor permite obținerea unei performanțe mai bune atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Rolul IMM-urilor în această redresare sustenabilă este esențial, fiindcă flexibilitatea și capacitatea de adaptare a acestora reprezintă o porțiță de scăpare din această situație. Prin intermediul acestui model de afaceri, IMM-urile nu doar că vor avea acces la noi piețe și resurse, ci și vor putea să înfrunte redresarea în urma crizei într-un mod mai eficient, integrând măsuri de conciliere și flexibilizare în cadrul politicii business-ului și încurajând inovația sau contribuind la dezvoltarea sănătății și a siguranței la locul de muncă. În plus, o abordare sustenabilă poate dota IMM-urile cu o mai mare reziliență în fața situațiilor viitoare. Prin urmare, putem constata că deși conceptul de reziliență face parte dintr-o abordare strategică în rândul marilor companii, el poate fi aplicat și în cazul

IMM-urilor. Așa cum știm, implicațiile conceptului de reziliență pentru sectorul corporativ semnaleză capacitatea de adaptare și de depășire a situațiilor de criză și a schimburilor drastice, asemenea celor pe care le-a presupus pandemia COVID-19 sau cele pe care le presupun alte crize, precum cea climatică, motiv pentru care businessurile (indiferent de categorie și dimensiune) trebuie să fie pregătite.

Cele Zece Principii ale Pactului Global (United Nations Global Compact, 2014) și cele 17 Obiective de Dezvoltare Sustenabilă (United Nations, 2014) reprezintă cadre de acțiune fundamentale pentru a ghida businessurile către modele de afaceri mai sustenabile și rezistente, care să plaseze sănătatea, munca decentă și egalitatea de sex pe poziții centrale, care să aibă la bază inovația, digitalizarea sau tranziția ecologică. Businessurile care vor implementa aceste abordări vor fi businessurile cele mai viabile și rentabile pe termen lung, care vor face față mai bine viitoarelor episoade de instabilitate financiară. La nivel regional, este important să menționăm Pactul verde european drept cadru adițional pe care sector corporativ să îl ia în calcul. *„Agenda ONU 2030 este planul cuprinzător de care avem nevoie pentru a crește bunăstarea umană și pentru a construi economii și societăți cu adevărat verzi și incluzive. În Europa, ne consolidăm efortul colectiv de a transpune Obiectivele de Dezvoltare Durabilă în acțiuni concrete care pot fi măsurate și monitorizate.”* (Comisia Europeană, 2019)

Pandemia, un fenomen global: business-uri, guverne, angajați, investitori și consumatori

Pandemia de COVID-19, cea mai mare urgență sanitară globală din istoria recentă, creează provocări fără precedent în toate sectoarele economice. Cu toate acestea, în orice criză există și o oportunitate, iar COVID-19 nu face notă discordantă.

Această oportunitate, de a reconstrui mai bine și a avansa către o „nouă normalitate” sustenabilă și integratoare, este aspectul care oferă speranță în această criză. Businessurile au și ele stimulente încurajatoare pentru a da prioritate sustenabilității și includerii în planurile lor de redresare în urma COVID-19, demonstrându-și astfel aportul către societate și impulsionând valoarea financiară și avantajele competitive.

Businessurile vor trebui să demonstreze că siguranța și bunăstarea reprezintă priorități pentru ele, pentru a își păstra cele mai mari talente și a menține angajamentul personalului față de companie. Un business poate, de asemenea, să implice și să își inspire angajații printr-un obiectiv puternic, impulsionat de activitatea sa principală, demonstrând că acest obiectiv ghidează deciziile la nivelul corporației, inclusiv cele care se iau ca răspuns la criza COVID-19, și asigurându-se că angajații simt faptul că munca lor este legată de acest scop.

Investitorii admit cât de important este ca businessurile să investească în avantajele sustenabilității pe termen lung, inclusiv cu prețul profitului pe acțiune pe termen scurt (BCG Henderson Institute, 2020). În același timp, fondurile de mediu, sociale și de guvernanță (ESG) continuă să depășească indicii de referință. Membrii Consiliului Mondial de Afaceri pentru Dezvoltare Durabilă (WBCSD) demonstrează și ei această tendință a pieței: businessurile noastre membre au depășit pragul indicilor de referință relevanți la nivel geografic la finalul lunii mai 2020 (BCG Henderson Institute, 2021). Același studiu realizat de BCG Henderson Institute în 2021 indică faptul că 51% din investitori consideră că businessurile trebuie să continue să își dezvolte agenda și prioritățile ESG, chiar și cu prețul câștigurilor. Această cifră este superioară celei prezentate în sondajul anual al investitorilor realizat de BCG Henderson Institute în 2019, fapt ce demonstrează că, chiar și în timpul crizei economice celei mai grave de pe durata vieții lor,

investitorii continuă să considere important ca businessurile să își mențină angajamentele în materie ESG.

Așa cum s-a menționat mai sus, studiul desfășurat de BCG Henderson Institute (2020) a demonstrat faptul că investitorii își doresc ca businessurile să construiască avantaje și sustenabilitate pe termen lung, chiar și cu costul profitului pe acțiune, astfel:

- Aproximativ 90% consideră că este important ca businessurile să facă din dezvoltarea capacităților antreprenoriale o prioritate;
- Peste 80% doresc ca businessurile să facă din sănătatea și siguranța angajaților o prioritate, în detrimentul performanței financiare în cadrul procesului de redeschidere;
- Aproximativ 50% din investitori consideră că businessurile ar trebui să continue din plin cu agenda și prioritățile ESG curente.

Consumatorii au devenit mai conștienți de problemele de sustenabilitate și incluziune, precum schimbarea climatică și dezechilibrul între venituri, și de modul în care businessurile contribuie la acestea sau încearcă să le stopeze. Consumatorii s-au sensibilizat și mai mult odată cu impactul social al crizei COVID-19, deoarece mass-media a diferențiat imediat businessurile care au contribuit pozitiv la criză de cele care pun în pericol sănătatea și siguranța angajaților. Conform aceluiași studiu realizat de BSG Henderson Institute (2020), 70% din consumatorii la nivel mondial consideră necesar tratarea chestiunilor de mediu precum o prioritate cel puțin echivalentă cu cele economice în timpul redresării în urma COVID-19, în timp ce 87% sunt de părere că businessurile ar trebui să facă mai multe în ceea ce privește sustenabilitatea în general. Consumatorii vor fi atenți la măsurile pe care le iau businessurile pentru a răspunde acestor provocări cu scopul de a-și evalua angajamentul și loialitatea față de brand.

Conform raportului GRI (2020), în multe țări, guvernele încurajează și ele sustenabilitatea și incluziunea, adăugând condiții și cerințe la planurile lor de stimulare. Spre exemplu, Uniunea Europeană a atribuit un fond de 750.000 de milioane de euro pentru redresarea post-COVID, care include condiții legate de acțiuni de combatere a schimbărilor climatice; Canada a impus divulgarea informațiilor legate de schimbările climatice în baza directivelor Grupului Operativ pentru raportarea informațiilor privind schimbările climatice (TCFD) pentru marile companii care primesc ajutor financiar; iar Africa de Sud a încorporat politici de împuternicire a economiei negre (BEE) în cadrul măsurilor pentru redresarea turismului.

Pe măsură ce COVID-19 dezvăluie cât de interconectate sunt societățile, lumea observă nivelurile de colaborare transfrontaliere, sectoriale și corporative într-o gamă largă de formate (public-privat, privat-public), astfel încât toți agenții economici se mobilizează pentru a accelera redresarea societății.

În afara acestui „moment al adevărului” pe care îl creează COVID-19, există și motive practice pentru a incorpora sustenabilitatea în planurile de redresare imediată în loc de a aștepta până într-o etapă mai avansată a redresării sau până ce va exista o lume „post-COVID”. Businessurile care acționează acum și investesc într-o agendă de sustenabilitate și incluziune în timp ce se adaptează pentru a deveni rezistente, vor suporta costuri reduse și se vor lovi de mai puține complicații decât cele care vor integra sustenabilitatea în modelele lor de afaceri mai târziu. Chiar dacă perturbările cauzate de COVID-19 pot periclita gândirea pe termen lung, businessurile care o vor face vor vedea un mai mare randament al investițiilor lor în sustenabilitate decât cele care așteaptă. Multe businessurile admit faptul că criza COVID-19 nu poate să oprească eforturile pentru o lume mai sustenabilă, ci trebuie să le accelereze și chiar să catalizeze noile ambiții pentru a crea avantaje competitive.

Consiliul Mondial de Afaceri pentru Dezvoltare Durabilă este conștient de provocarea pe care o presupune punerea în mișcare a unei strategii sustenabile, ținând cont de abordarea pe termen scurt a răspunsului în fața crizei și a incertitudinii care învăluie COVID-19, fapt ce a dus la crearea, de către BSG Henderson Institute (2020), a unui ghid cu două instrumente pragmatice pentru a ajuta businessurile să asigure o reconstruire mai bună și să avanseze pentru a obține o „nouă normalitate” sustenabilă. Modul în care businessurile gestionează întoarcerea la un nouă realitate sustenabilă este influențat și de contextul economic, așa cum ilustrează Figura 1. Primul instrument se referă la scenariile de redresare economică oferă diverse perspective care se pot utiliza pentru a reflecta la posibila traiectorie a companiei în contextul în care operează aceasta, iar cel de-al doilea include o listă de verificare a redresării corporative în urma COVID, ce identifică măsurile pe care un business pe poate dezvolta pentru a atinge „noua normalitate” menționată anterior. Lucrarea de față se va axa numai pe primul instrument.

Contextul/Factorii macroeconomici și redresarea industriei

A acțiunile/Integrarea sustenabilității în planurile de redresare post COVID-19



Figura 1. Impactul contextului economic în gestionarea unei realități sustenabile (adaptat după BCG Henderson Institute, 2020)

Nevoia planificării unor scenarii adecvate ca bază pentru strategiile de răspuns

Conform BGU Henderson Institute (2020), magnitudinea și complexitatea pandemiei COVID-19 necesită o planificare atentă a scenariilor pentru a aborda diferiți factori la nivel guvernamental, regional și sectorial. Deși prezicerea viitorului nu este posibilă, se poate încerca a se înțelege ceea ce ar putea aduce viitorul, ceea ce înseamnă inclusiv acțiunile care ar putea duce la diverse rezultate. Cunoscând aceste detalii, este posibil să planificăm un parcurs care să maximizeze probabilitatea de succes, iar asta din două motive:

1. Ambiguitatea este un fapt știut: restricțiile și măsurile politice în constantă evoluție, împreună cu proprietățile epidemiologice necunoscute ale virusului fac ca businessurile să fie nevoite să fie pregătite pentru o serie de circumstanțe, între care noi valuri de infectări și noi restricții ale activității business-urilor.
2. Paralizarea nu este o opțiune: este probabil ca businessurile care acționează devreme să aibă o performanță semnificativ mai bună decât cele care așteaptă pentru a răspunde crizei actuale. Investigațiile Institutului Henderson (2020) indică faptul că businessurile care au început să răspundă și să comunice cu investitorii la începutul crizei financiare din 2008–2009 au avut o performanță mult superioară business-urilor care au așteptat până ce recesiunea a lovit complet.

Este important să înțelegem dimensiunile cheie care vor influența perspectivele de redresare în timpul elaborării modelelor de scenarii, definite de către cei „trei S” (în engleză, *shape, stability, severity*).

Forma (*shape*) se referă la încercarea de a determina dacă dezvoltarea economică va reveni la nivelul și la rata de creștere

anterioare crizei (BGU Henderson Institute, 2020). În funcție de acest aspect, traiectoria poate lua forma literelor V, U sau L, după cum urmează:

- **Scenariile în formă de V** reprezintă un șoc economic clasic care conduce la o deplasare intertemporală a cererii, în urma căreia se așteaptă revenirea creșterii la nivelul original anterior șocului;
- **Scenariile în formă de U** reprezintă un șoc care încalcă tendința de creștere, deși aceasta va continua să fie aceeași după criză – în mod normal, din cauza unei recesiuni financiare sau al unui eșec de proporții în politicile publice (spre exemplu, o rată mare de șomaj structural, lipsă de capital sau productivitate);
- **Scenariile în formă de L** încalcă continuu o parte din modelul de creștere, fapt ce lasă loc unui impact structural care reduce nivelul de bogăție, stabilind astfel o rată de creștere mai scăzută în urma crizei.

De asemenea, conform analizei realizate de BCG Henderson Institute (2020), există o posibilitate ridicată ca pandemia COVID-19 să evolueze în valuri în majoritatea țărilor lumii, idee ilustrată în Figura 2 de mai jos.

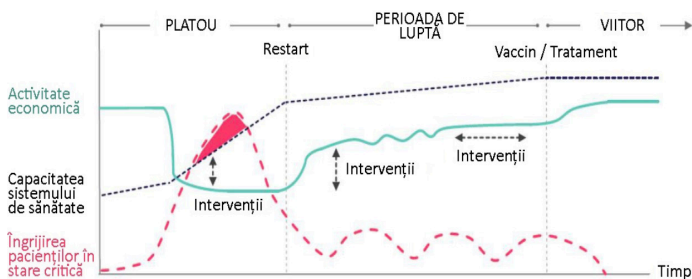


Figura 2. Evoluție COVID-19 în valuri conform modelului „Hammer & Dance”.

Sursa: BCG Henderson Institute, 2020, p. 25

Stabilitatea (*stability*) se referă la modul în care se va prezenta redresarea, dacă va fi lină și stabilă sau mai degrabă volatilă din cauza impactului provocat de multiplele valuri. Deși fiecare regiune geografică va înfrunta un context diferit de COVID-19, experții speră ca pandemia să evolueze în valuri în mare parte a lumii. Intervențiile guvernamentale vor avea un impact semnificativ asupra gravității, formei și stabilității scenariilor de redresare în regiunile respective. Gravitatea (*severity*) se referă la magnitudinea șocului (scăzută sau ridicată) și la durată (de moment sau prelungită). A avea o viziune asupra formei, a gravității și a stabilității oferă o viziune mai clară a repercusiunilor scenariului pentru business-uri. Spre exemplu, conform macroeconomiei tradiționale, în timp ce o formă în V se asociază unei recuperări mai rapide ca o formă în U, o formă în V profundă poate avea consecințe mai grave pentru business-uri decât o formă în U superficială.

Așadar, înțelegerea celor trei „S” (în engleză) care definesc perspectivele unui business va ajuta companiile să își stabilească scenarii de redresare. Aceste scenarii vor avea un impact asupra planificării generale, luând în considerare chestiuni precum măsura în care trebuie să se adapteze business-ul conform duratei șocului, prioritățile de sustenabilitate și incluziune care se vor a fi impulsionate în diferitele etape ale redresării, și modul în care se poate ajunge la succes în urma redresării economice.

Modul de folosire a scenariilor de redresare economică

Scenariile reprezintă posibile contexte în care un business poate opera și, drept urmare, care pot influența modalitatea în care compania promovează sustenabilitatea și incluziunea. Pentru anumite business-uri, a avea o strategie de redresare post-COVID-19 pentru fiecare dintre scenariile specifice create poate ajuta la identificarea priorităților care vor avea

efecte garantate indiferent de scenariul de redresare (priorități „no-regret”) sau care sunt comune multiplelor traiectorii de redresare, și a priorităților care pot varia în funcție de diverși factori specifici ale redresării, precum magnitudinea și tipul de cerere în viitor (BCG Henderson Institute, 2020). În cazul altor business-uri, scenariile pot conferi un mod de a pune la încercare punctele tari ale strategiilor de redresare, împreună cu o metodologie pentru a stabili limitele sau factorii declanșatori de măsuri adiționale.

Scopul cercetării realizate de BCG Henderson Institute (2020) este ca scenariile de redresare pe care le dezvoltă un business să servească drept bază de la care businessurile să poată folosi lista de verificare a redresării în urma COVID-19, menționată mai sus. Spre exemplu, scenariile pot oferi informații despre:

- Secvența acțiunilor de pe lista de verificare care sunt importante pentru un business. Evoluția pandemiei poate implica un amestec de progrese și regresii. Redresarea poate să nu fie liniară, iar scenariile reprezintă un instrument care ajută businessurile să se adapteze la aceste circumstanțe variabile de-a lungul timpului;
- Ce acțiuni să implementeze acum și ce acțiuni să lase pentru mai târziu în procesul de redresare;
- Până la ce nivel să dezvolte acțiunile (cu alte cuvinte, să pună doar bazele inițiale sau să inoveze într-o manieră drastică).
- În ce măsură prioritățile de sustenabilitate încorporate în planurile de redresare în urma COVID-19 variază în funcție de produs, unitatea operațională, departamentul sau regiune geografică.

În final, planificarea scenariilor ilustrează contextul, nu scopul final. Businessurile se vor înfrunta cu diverse contexte; cu toate acestea, chiar și businessurile care au un scenariu de redresare dificil pot să încorporeze sustenabilitatea și incluziunea pentru a crea o mai mare valoare de afacere și, în același timp, pentru

a genera beneficii pentru societate și planetă. Acest fapt poate implica centrarea, pentru început, pe prioritățile care presupun o investiție mai mică sau a căror rentabilitate să fie imediată, pentru ca apoi să se concentreze pe acele ale căror beneficii se produc pe termen lung. Toate businessurile ar trebui să își pună bazele pentru sustenabilitatea și incluziunea pe termen lung, întrucât a aștepta ca provocările COVID-19 să fie confruntate complet nu este o strategie sustenabilă.

Factorii cheie pentru elaborarea planificării scenariilor de redresare după criza pandemică (GRI, 2020)

1. Factorii macroeconomici

Aceștia variază la nivel regional în funcție de virus și de răspunsul economic al guvernului local. Luând în considerare faptul că contextul macroeconomic se bazează în mare măsură pe variabile externe care nu se află în puterea de control a unei companii, dar care pot avea un impact major asupra businessului, firmele care pot să dezvolte fie și numai o perspectivă direcțională asupra acestor factori vor fi mai bine pregătite pentru a înfrunta diferitele contexte macroeconomice posibile, atât derivate din contextul epidemiologic, cât și din politicile economice. Businessurile care vor dezvolta această perspectivă vor avea o mai bună cunoaștere a modului în care acest context macroeconomic poate să cauzeze un impact asupra companiilor și, drept urmare, își vor întări strategiile de răspuns și redresare.

2. Traectoria virusului și situația sănătății publice

Experții în sănătate publică și epidemiologii vor avea mai multe instrumente pentru a prezice traiectoria virală a epidemiei locale de COVID-19, bazându-se pe proprietățile epidemiologice ale virusului, pe eficiența măsurilor de izolare, inclusiv edictele guvernamentale, și dezvoltarea unui tratament sau a unui vaccin eficient. Businessurile care își vor realiza propria planificare de scenarii pot să folosească, înspre crearea

scenariilor, nivelul ridicat de cunoștințe pe care sănătatea publică le are referitoare la evoluția pandemiei, pentru a înțelege consecințele pentru propria lor afacere, precum și termenele și abordarea pe care ar trebui să o urmeze măsurile de adaptare a operațiunilor sau modelelor lor de afaceri. În același timp în care gestionează continuitatea activităților pe care le desfășoară, toate businessurile trebuie să se concentreze pe asigurarea siguranței și sănătății angajaților, inclusiv prin urmărirea și încercarea de a stopa epidemia la nivel local, cel puțin până va exista un vaccin sau tratament complet eficient. Spre exemplu, un business poate folosi anumite cifre, printre care cazurile zilnice de infectări sau procentajul de cazuri pozitive, împreună cu directivele de sănătate publică, pentru a stabili un nivel de contact prudent între angajați și clienți. Perspectiva unei companii asupra evoluției virusului poate, de asemenea, să orienteze scenariile economice ale business-ului respectiv, inclusiv „cazul de bază” pentru redresare.

3. Răspunsul economic al guvernului

Businessurile pot urmări îndeaproape măsurile luate de guvern la toate nivelurile și în toate zonele geografice. Indicatorii precum măsurile de izolare, restricțiile de comercializare a produselor non-esențiale și închiderea obligatorie a unităților vor avea repercusiuni directe asupra cererii și a ofertei. În plus, este important ca businessurile să înțeleagă impactul diferitelor măsuri de stimulare, inclusiv rapiditatea și eficiența cu care guvernele acordă stimulente și modul în care acestea influențează industria în care se încadrează business-ul respectiv și sectoarele adiacente. De exemplu, măsurile de acordare de ajutor la nivel individual pot afecta puterea de cumpărare a consumatorilor și, în consecință, cererea. Măsurile de acordare de ajutor în sector privat, precum subvențiile, au un impact asupra lichidității business-urilor și, prin urmare, asupra capacității de a continua să investească în prioritățile de sustenabilitate și incluziune, în măsura în care gestionează diferitele etape ale crizei generate de COVID-19.

4. Factorii specifici ai business-urilor și industriilor

Factorii indică modul în care impactul macroeconomic se manifestă în contextele specifice ale business-urilor, ajutând la înțelegerea consecințelor pentru propria cerere și a reacțiilor la aceste consecințe. În acest mod, businessurile pot să capete o viziune mai exactă a diverselor rezultate posibile prin intermediul urmării datelor interne; realizării de studii la nivelul clienților și consumatorilor, și de chestionare la nivelul angajaților; și a colaborării cu alte business-uri din lanțul valoric și sectorul acestora.

5. Cererea specifică a business-ului

Pentru a înțelege cererea, este nevoie de o viziune foarte detaliată a răspunsului business-ului și al clienților săi în fața măsurilor de sănătate și siguranță care au fost puse în aplicare, incluzând atât limitările pe termen scurt legate de frica de infectare, cât și reducerea încrederii consumatorilor pe termen mediu provocată de recesiune. Businessurile trebuie, de asemenea, să evalueze ce efect va avea pandemia asupra obiceiurilor de consum ale clienților și consumatorilor pe termen lung (spre exemplu, noi canale, noi comportamente).

6. Răspunsul business-ului

Businessurile trebuie să ia în considerare capacitatea lor, împreună cu capacitatea altor businessuri din lanțurile lor valorice, pentru a își relua ritmul de activitate anterior crizei (cu alte cuvinte, productivitatea) în cadrul „noii normalități”. Diferite business-uri, inclusiv din cadrul aceluiași sector, vor avea diferite puncte de plecare în funcție de infrastructura digitală, cultura angajaților și natura business-ului. Companiile vor avea, totodată, puncte de plecare diferite și în ceea ce privește cota de piață și poziția financiară din bilanț.

Concluzii

Drept concluzie a întregii lucrări, care se centrează pe construirea unor scenarii sustenabile la nivelul businessurilor în contextul pandemic actual, s-a realizat un tabel ce conține chestiuni cheie pe care businessurile trebuie să le ia în considerare pentru a realiza scenarii de răspuns eficiente și benefice pe termen lung. În crearea tabelului au fost incluse doar patru dintre șase factori menționați în secțiunea 3, considerați cei mai importanți, și anume: traiectoria virusului și situația sănătății publice, răspunsul economic al guvernului, cererea specifică a businessului și răspunsul businessului. Chestiunile cheie au fost incluse sub formă de întrebări pe care fiecare business ar trebui să și le adreseze pentru a obține scenarii cât mai pertinente și care le vor conferi un avantaj competitiv în fața altor businessuri din același domeniu.

Factori	Chestiuni cheie de luat în considerare
Traiectoria virusului și situația sănătății publice	<p>Cum afectează predicțiile de sănătate publică și epidemiologice din zona/ele sa/le operativă/e scenariile de redresare și ipotezele „cazului de bază” ale business-ului?</p> <p>Cum poate business-ul să folosească parametrii de sănătate publică (spre exemplu, numărul de cazuri, proporția de cazuri pozitive) pentru a elabora planurile de „redeschidere” sau recuperare (de exemplu, pragurile pentru „redeschidere”)?</p> <p>Care sunt cele mai bune practici de gestionare a sănătății și siguranței ale altor regiuni, altor industrii etc. pe care business-ul le poate copia?</p> <p>Ce spun experții despre probabilitatea unui al doilea val în regiunea/ile business-ului și cum se pregătește business-ul pentru el?</p>

Factori	Chestiuni cheie de luat în considerare
Răspunsul economic al guvernului	<p>Ce consecințe au ajutoarele financiare destinate persoanelor și familiilor din regiunea unde operează business-ul asupra cererea de produse și servicii de către consumatori?</p> <p>Ce nivel de prioritate au industria business-ului și sectoarele adiacente, inclusiv ale furnizorilor și clienților, în ceea ce privește obținerea de subvenții și finanțare pentru afacere? Ce impact vor avea fondurile primite asupra capacității de a investi în avantaj competitiv (de exemplu, fuziuni și achiziții, inovație)?</p> <p>Care sunt cerințele de sustenabilitate și incluziune pentru a opta pentru pachetele de stimulare ale guvernului (în cazul în care acestea există) și este afacerea pregătită să le îndeplinească?</p> <p>Până în ce punct ajutorul economic va permite evitarea unei recesiuni și reîntoarcerea la nivelurile de creștere economice anterioare în industria business-ului?</p> <p>Este de așteptat ca măsurile în materie de politică economică, monetară și socială ca răspuns la criza provocată de COVID-19 (de exemplu, comerțul, inflația, imigrația, educația, bunăstarea) să aibă efecte de durată pentru business?</p>
Cererea specifică a business-ului	<p>Cum a afectat criza cererea în sector (spre exemplu, încrederea consumatorilor, obiceiurile)? Va afecta totalul de produse achiziționate sau combinarea produselor cererea de bază?</p> <p>Ce îi va face pe consumatori să crească sau scadă consumul de produse în timpul crizei și după aceasta?</p> <p>Ce canale noi sau tradiționale vor avea cea mai mare creștere ca rezultat al pandemiei? De exemplu, va continua tranziția către canalele de e-commerce?</p> <p>Care este impactul direct la nivel operațional și economic al răspunsului imediat al sănătății publice și cum va evolua pe măsură ce se schimbă</p>

Factori	Chestiuni cheie de luat în considerare
	<p>măsurile de distanțare socială (spre exemplu, personalul din fabrici, magazinele, instrumentele digitale)?</p> <p>A accelerat COVID-19 cererea pentru o ofertă sustenabilă în catalogul de produse și/sau servicii al business-ului?</p>
Răspunsul companiei	<p>Ce nivel de productivitate pot genera restricțiile curente (de exemplu, digitalizarea produselor livrabile, munca de acasă, etc.)?</p> <p>Cu ce nivel de eficiență poate business-ul să rețină și să mărească cererea pe măsură ce se adaptează la restricțiile schimbătoare din timpul „redeschiderii” (spre exemplu, viitoare schimbări a politicii comerciale, un al doilea sau al treilea val)?</p> <p>Cât de bine se poate adapta business-ul la provocările pe care le reprezintă noile preferințe ale clienților și la realitățile de la nivel operațional post-redeschidere?</p> <p>Cum trebuie să își adapteze catalogul de produse și poziționarea pentru a răspunde cu un grad ridicat de conștiințiozitate exigențelor pe care le presupune sustenabilitatea?</p>

Table 1. Aspecte cheie în construirea unor posibile scenarii sustenabile. Sursa: elaborare proprie

În ceea ce privește sectorul IMM-urilor, care se află încă în mare parte în modul de supraviețuire (Adian et al., 2020), o preocupare cheie pe măsură ce întreprinderile se redeschid pe o scară mai mare constă în observarea măsurii în care IMM-urile s-ar putea adapta la un nou mediu post-COVID-19 și ar putea adopta noi modele de afaceri. În viitor, IMM-urile vor trebui să îmbrățișeze tehnologiile digitale pentru a-și consolida rezistența și pentru a impulsiona creșterea durabilă. Cu toate acestea, ele se confruntă cu provocări substanțiale din cauza lipsei de cunoștințe tehnice și a costurilor ridicate asociate cu trecerea la digitalizare (Adian et al., 2020, p. 19).

Având în vedere capacitatea relativ scăzută a IMM-urilor de a face față pandemiei, inițiativele publice sunt imperios necesare în acest domeniu. Dovezile sugerează că mai multe țări introduc treptat politici structurale pentru a aborda nu numai provocările pe termen scurt cu care se confruntă IMM-urile cu lucrul la distanță, ci și preocupările mai ample și pe termen lung legate de digitalizare, formare și inovare (OCDE, 2020). Cu toate acestea, astfel de măsuri s-au concentrat în mare parte în anumite sectoare și în economiile emergente mari cu venituri mai mari.

La nivel general, liniile viitoare de avut în vedere se vor contura în jurul rezultatelor anului 2021, care vor arăta dacă businessurile se află în scenariul de bază, cel optimist sau în cel pesimist, în raport cu previziunile făcute. Așa cum știm, se așteaptă ca anul 2021 să aducă o redresare economică robustă, moderată, în rândul firmelor aflate încă în activitate (ILO, 2021, p. 20). O posibilă cercetare viitoare poate realiza un studiu comparativ, pentru business-uri din diferite sectoare de piață, pentru a vedea care au fost factorii cheie care au conturat direcțiile de dezvoltare de-a lungul anului 2021, în încercarea de a mapa răspunsurile piețelor și a vedea dacă putem vorbi despre eterogenitate sau omogenitate. Astfel, am putea observa felul în care piețele răspund provocărilor pandemiei și modul în care businessurile, cu structuri manageriale și arhitecturi organizaționale diferite operaționalizează, implementează și acționează în direcția provocărilor pieței. Pentru moment, estimările tind să indice doar piețele „locomotivă”, iar la nivelul Uniunii Europene se află: sănătate, finanțe și asigurări, informație și comunicare, construcții, imobiliare, printre altele (ILO, 2021, p. 34).

Bibliografie

- Adian, I., Doumbia, D., Gregory, N., Ragoussis, A., Reddy, A., & Timmis, J. (2020, septembrie). Small and Medium Enterprises in the Pandemic: Impact, Responses and the Role of Development Finance. Policy Research Working Paper; No. 9414. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34552>
- Barometrul SmartBill (2020). *Evolutie cifra de afaceri Aprilie 2020*. <https://www.smartbill.ro/>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656–17666.
- BCG Henderson Institute (2019). *Advantage in Adversity: Winnind the Next Downturn*.
- BCG Henderson Institute (2020). *How Companies Can Win the COVID-19 Battle with Scenarios*.
- BCG Henderson Institute (2021). *Navigating the Delta Variant and the Future of COVID-19*.
- European Commission (2019). *European Union presents its progress towards sustainable development*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_19_4250
- FMI (2020). *Confronting the Crisis: Priorities for the Global Economy*.
- FNGCIM (2021, 15 februarie). Fondul Național de Garantare a Creditorilor pentru IMM-uri a înregistrat în anul 2020 rezultate istorice. <https://www.fngcimm.ro/fngcimm-a-inregistrat-in-anul-2020-rezultate-istorice>
- GRI (2020). *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=79ff2ec8-ac69-4659-8873-d45551e605f1&id=2853>
- Hootsuite (2021). *Digital 2021: Romania*. <https://datareportal.com/reports/digital-2021-romania>
- ILO (2020). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. 3rd Edition.

- ILO (2021, ianuarie 25). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work*. 7th Edition. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
- INSCOP Research (2021). *Impactul COVID-19 și vaccinarea în România*.
- ITC (2020). *Supporting small businesses through the COVID-19 crisis and towards the future*.
- McLaughlin, K. (2021, 27 octombrie). COVID-19: Briefing note #81, How can the world deliver growth and sustainability and inclusion? Preluat de pe platforma McKinsey & Company: COVID-19: Implications for business. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- McLaughlin, K. (2021, 1 septembrie). COVID-19: Briefing note #70, How can industries bounce back?. Preluat de pe platforma McKinsey & Company: COVID-19: Implications for business. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>
- OCDE (2020). *Coronavirus: SME Policy responses*.
- Pinzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). The impact of the COVID-19 Pandemic on Business. A preliminary overview. In C. Bratianu et al. (Eds.), *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today* (pp. 721–730). Tritonic.
- United Nations Global Compact (2014). *The Ten Principles of the UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- United Nations (2014). *The Millenium Development Goals*. [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-\(mdgs\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/millennium-development-goals-(mdgs))
- United Nations (2020). *Annual report 2020: Human rights at the hart of COVID-19 response and recovery*.
- Vader, R., & Martin, P. (2021). *KPMG – Pleasing customers during a pandemic*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/pleasing-customers-during-a-pandemic.html>