

CRISI I PROACTIVITAT

# El risc creix; com es pot preveure?

Les empreses estan avui obligades a desenvolupar una gran capacitat de coordinació per gestionar les amenaces externes que les sotgen

JORDI GOULA



Un 46% de les grans empreses espanyoles declaren que han patit una crisi important al llarg dels darrers cinc anys, mentre que un 25% afirmen que han passat per dues. Com a punt positiu al repte que han hagut d'afrontar, n'hi ha un 53% que diuen que han sortit enfortides de la prova, malgrat que només un 42% dels directius pensen que la seva organització està realment preparada per gestionar una altra crisi. Aquests dades i moltes d'altres es poden trobar a la monografia feta per l'Institut Cerdà (IC) sobre la *Gestió de risc i crisi en l'empresa espanyola*. Es parteix d'una premissa evident: el risc zero no existeix. "La tendència mostra que les crisis cada vegada són menys locals i individuals per passar a ser més col·lectives i globals", afirma Daniel Ortiz, director de relacions institucionals i comunicació de l'Institut Cerdà. I continua: "Els factors que expliquen aquest canvi són dos. En primer lloc, l'activitat d'una organització i les seves eventuales emergències afecten múltiples *stakeholders*, i, en segon lloc, el paper de les noves tecnologies de la informació fa que sigui d'interès general el que fa pocs anys no sortia d'un àmbit restringit".

El cert és que a Barcelona tenim exemples relativament recents de situacions socials conflictives. Recordem l'apagada del 2007, la vaga del 2008 amb el col·lapse de combustibles o la nevada del 2010, que va ser la que finalment va tensar la corda fins al límit. "A l'Institut Cerdà vam començar fa cinc anys amb un grup d'empreses rellevants a treballar per millorar la gestió de les situacions de crisi", diu Elisabet Viladomiu, directora de la divisió de serveis de resiliència

empresarial i emprenedoria de l'IC. Les empreses a què fa referència són Abertis, Gas Natural Fenosa, Enagás, Endesa, CaixaBank, Mercadona, Bunge, ATM, Fecav i Aigües de Barcelona. I per tot-hom el més important és millorar la coordinació entre les empreses, així com entre les empreses i l'administració.

"Hem detectat que les empreses de portes endins són líders en el control dels seus serveis, amb un component operacional molt sòlid, però es falla si el problema ve de l'exterior i n'afecta més d'una. Es necessita la col·laboració d'altres agents, siguin empreses o administracions", apunta Ortiz. En definitiva, es tracta d'una cosa tan òbvia com de jugar a fons la carta de la continuïtat del negoci. "Les empreses dels Estats Units, per exemple, ho porten a l'ADN. Confien en l'Administració d'una manera molt diferent que a Europa. Allà saben que la companyia depèn d'ella mateixa per recuperar l'activitat després d'una crisi i l'Administració fa el que pot perquè l'empresa estigui preparada per això. La catàstrofe de Nova Orleans va ser decisiva en aquest aspecte", diu Viladomiu. Tots dos afirmen que aquí tenim plans en



KATJA ENSELING

les empreses i en les administracions, però que falta coordinació entre elles.

Els experts de l'IC assenyalen que les empreses (aquí estem parlant de les grans) tenen cadascuna la percepció que estan ben preparades per afrontar els riscos. Per això el 70% creuen que

el problema pot venir de l'exterior, i només un 30%, de dins. Un dels punts febles que assenyalen arran de l'enquesta és el de la cadena de subministrament. "Hi ha una dependència del transport molt gran i no estan resoltes possibles contingències. Quan es pensa en la continuïtat del negoci

cal fer-ho també en els proveïdors crítics. No es pot generalitzar, però hi ha empreses en què la traçabilitat dels subministraments deixa a desitjar", diuen. Alerten també sobre la vulnerabilitat més important que genera la creixent interdependència. Tant és així que "la resiliència s'ha convertit en un factor important de la competitivitat", afegeixen.

Un altre aspecte que troben a faltar és la formació. "El nivell està per sota del que és necessari. El més preocupant és que hi ha moltes empreses que creuen que estan preparades i no ho estan. Al món anglosaxó, per exemple, es fan molts simulacres. Aquí no. I no n'hi ha prou de tenir un pla. Cal que es provi i l'agent ho assimili. Aquí hi ha una carència important", planteja Viladomiu. Per la seva part, Ortiz, troba a faltar la creació i sensibilització d'equips. "No n'hi ha prou que el director general ho tingui clar. La cultura organitzativa és clau". I afegeix: "La nostra filosofia hauria de ser la de preparar-nos quan no passa res. Ser proactiu. Coordinar-nos amb altres agents no és una cosa que es pugui improvisar...".

## LES NECESSÀRIES ESTRUCTURES DE PREVENCIÓ

"L'evolució de les crisis depèn en gran manera del posicionament que hagin adoptat davant seu les empreses involucrades", diu Daniel Ortiz. És a dir, la capacitat de gestionar una determinada situació de crisi depèn de les estructures que s'hagin desenvolupat abans que passi el desastre causat per

un esdeveniment de "baixa probabilitat i alt impacte". Tenint en compte les necessitats de les corporacions, Ortiz i Viladomiu recomanen, per la seva rellevància, tenir molt en compte les següents conclusions extretes de l'enquesta elaborada per l'Institut Cerdà.

Un 68% dels executius afirmen que tenen a la seva empresa processos de govern específics en gestió de crisi més enllà de la normativa.

- Des del punt de vista dels recursos organitzatius dedicats a la gestió de crisi, entre el 60% i el 80% asseguren disposar de gabinet de crisi, de pla de comunicació, de portaveu i de plans d'atenció als afectats
- Aquest desenvolupament no es veu aplicat de la mateixa manera en relació amb els plans específics de gestió de

xarxes socials, ja que només el 45% afirmen que disposen d'un esquema de gestió en aquest sentit

- Únicament un 53% dels equips directius reben formació específica per abordar una crisi i només el 41% fan simulacres de gestió de crisi
- Una bona pràctica és l'anàlisi postcrisi. En aquest camp les empreses manifesten —en gairebé un 90% dels casos— haver dut a terme aquest tipus d'anàlisi i haver identificat punts a reforçar o millorar

- Un 63% de les empreses declaren que no disposen d'una partida pressupostària específica dedicada a la formació en gestió de crisi
- Malgrat aquestes últimes dades, un 74% pensen que l'equip directiu de la seva empresa està molt preparat per fer front a una crisi
- Des del punt de vista dels sistemes de gestió de crisi, un 83% indiquen disponibilitat d'un pla de continuïtat de negoci i un 22% afirmen que segueixen l'ISO 22301 com a model per desenvolupar-lo