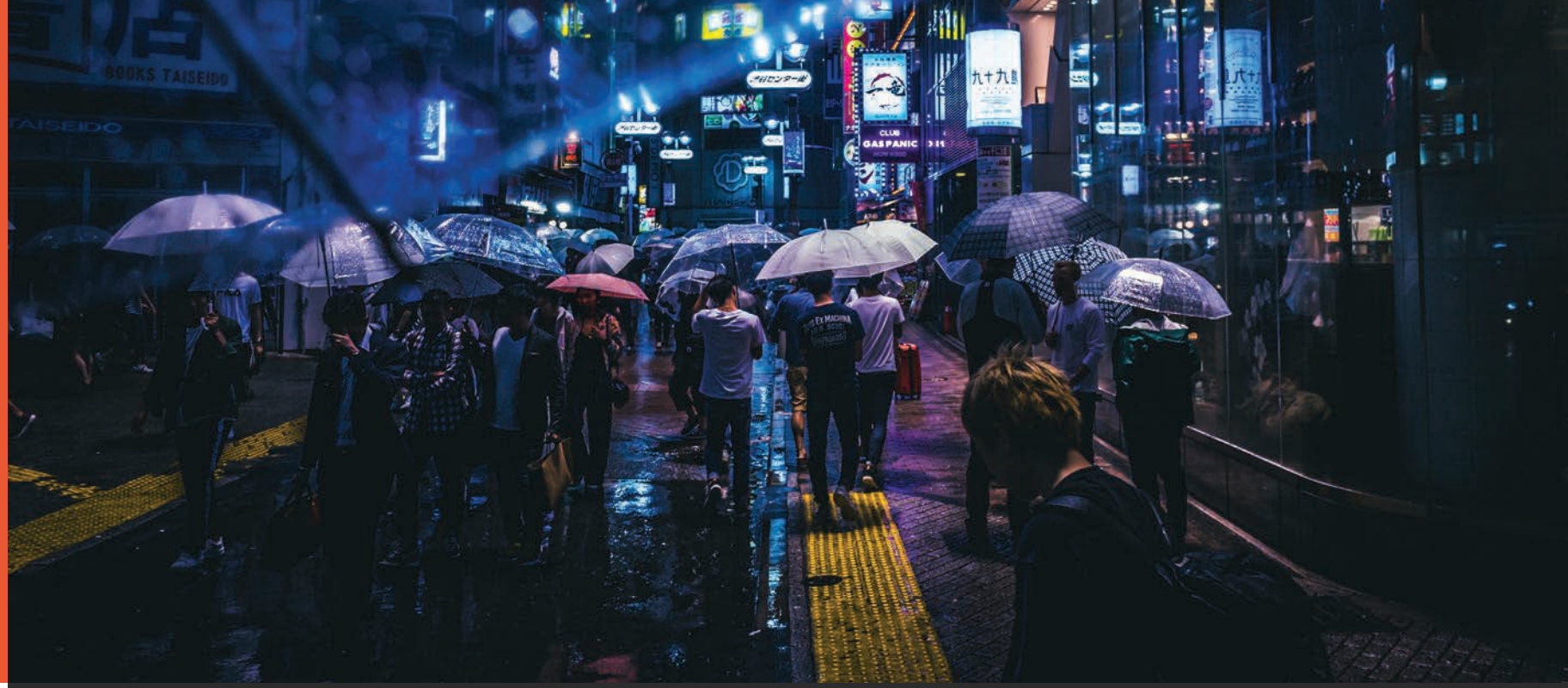


A válságkezelési felkészültség mint a jövő versenyelőnye: 4 500 válság tanulságai

A PwC 2019-es globális válságfelmérése

pwc

www.pwc.com/globalcrisissurvey

Felmérésünk során 2 000 cég legsúlyosabb válsághelyzeteit elemeztük

A PwC első globális válságfelmérése az eddigi legátfogóbb áttekintést nyújtja a vállalati válsághelyzetekről. A felmérésben 25 iparág és 43 ország különböző méretű vállalatainak 2 084 felső vezetője vett részt, — közülük 1 430-an legalább egy válsághelyzetet átéltek az elmúlt 5 évben, így összesen 4 515 válsághelyzetet elemeztünk. Felmérésünk eredményei gyökeresen megváltoztathatják a válságkezelésről kialakult elképzeléseket.

Különböző cégek valós tapasztalatait megvizsgálva számos meglepő eredményre jutottunk, amelyek alapjaiban forgatják fel a válságkezelés fogalmát – ideértve azt is, ahogyan magáról a válságról gondolkodunk.

A feltárt problémákra nem pusztán rácsodálkoztunk, hanem a kapott adatok alapján igyekeztünk meghatározni a válsághelyzetekre adott sikeres reakciók jellemzőit. Olyan cégeket vizsgáltunk, amelyek saját bevallásuk szerint legsúlyosabb válságukból megerősödve kerültek ki – és összehasonlítottuk ezeket olyan vállalatokkal, amelyek nem boldogultak ilyen jól. Mit csináltak másképp ezek a cégek? Milyen kulcsfontosságú lépéseket tettek a felkészülés során, amelyek révén javukra tudták fordítani a válságot? Lehet a válság pozitív tapasztalat is, amelyből akár versenyelőny is kovácsolható?

Igen, lehet. És Önnek még csak át sem kell élnie egy válságot ahhoz, hogy megtudja, miként lehetséges ez.

2 084
válaszadó

43
országból

25
iparágból

A válaszadók
64%-a
felső vezető

A válaszadók
36%-a
középvezető

A válságkezelési felkészültség mint a jövő versenyelőnye: 4 500 válság tanulságai

Együtt élni a válsággal

Mi a válság? Hogyan lehet egy olyan közegben működni, amelyben a válság mindennapos jelenséggé vált?

A válság mint láncreakció

A válság tovagyűrűző hatásai messzire elérhetnek – és könnyen vissza is térhetnek. Hogyan lehet enyhíteni a károkat?

Tehet jót egy vállalatnak a válság?

Egyes cégek megerősödve – akár bevételnövekedést is produkálva – kerülnek ki a válságból, míg mások inkább csak botladoznak. Mi a titkos recept?

A válság jövője

Mit üzennek a felmérésünkben részt vevő 1 400 vállalat tapasztalatai a válság jövőjéről?

Öt tanulság a vállalati válsághelyzetekről készült eddigi legátfogóbb felmérésből

Mi a válság? Hogyan lehet egy olyan közegben működni, amelyben a válság mindennapos jelenséggé vált?

Felmérésünkhöz a válságot olyan helyzetként határoztuk meg:

- amely jelentős belső vagy külső tényezők hatására, illetve valamely kisebb incidens vagy incidens-sorozat eszkalálódása révén alakul ki
- amelynek hatása az egész vállalatra kiterjed és annak működését számos területen érinti
- amely zavarja a normál üzletmenetet
- amely a cég jó hírnevét csorbíthatja

1

Nem az a kérdés, hogy bekövetkezik-e a válság – hanem az, hogy mikor: senki nem élvez védettséget

Szinte minden hetedik megkérdezett cégvezető (69%) átélt már legalább egy, átlagosan pedig három vállalati válsághelyzetet az elmúlt öt évben.

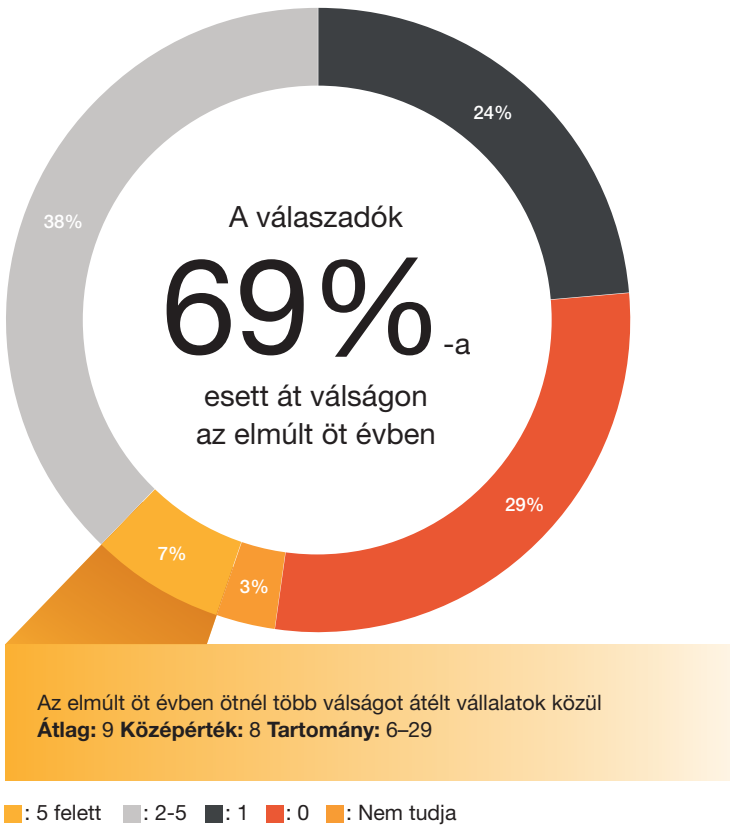
Mi több, a válság kockázata a cégmérettel arányosan nő: a több mint 5 000 alkalmazottat foglalkoztató vállalatok jellemzően több mint öt – évente átlagosan egy – válságon mentek keresztül.

A válságok puszta száma is szembeötlő az általunk használt fogalom-meghatározás fényében: a válság olyan, a vállalkozás több területét érintő jelentős zavar, amely jelentősen csorbíthatja annak jó hírnevét.

Nyilvánvaló, hogy válságok mindig lesznek. Szinte valamennyi válaszadó (95%) – beleértve azokat is, akik nem számoltak be válságról – számít arra, hogy a jövőben átél egyet.

A maradék 5%, aki nem számít a jövőben válságra, talán úgy érzi, hogy közelmúltbeli tapasztalatai valamiféle „védettséget” nyújtanak számára a válságokkal szemben. A válság nem válogat. Csakúgy mint maguk a vállalatok, a válságok sokféle formában, méretben és minőségben jelentkeznek – és a válságokkal szemben egyetlen cég vagy régió sem élvez védettséget. Mi több, a válság fogalma iparáganként eltérő lehet. Egy szélvihar például egy pénzügyi szolgáltató cég számára lényegtelen esemény; egy közműszolgáltató esetében azonban katasztrófához vezethet.

1. sz. ábra: Az elmúlt öt évben átélt válságok



Forrás: A PwC 2 084 válaszadó részvételével készült globális válságfelmérése

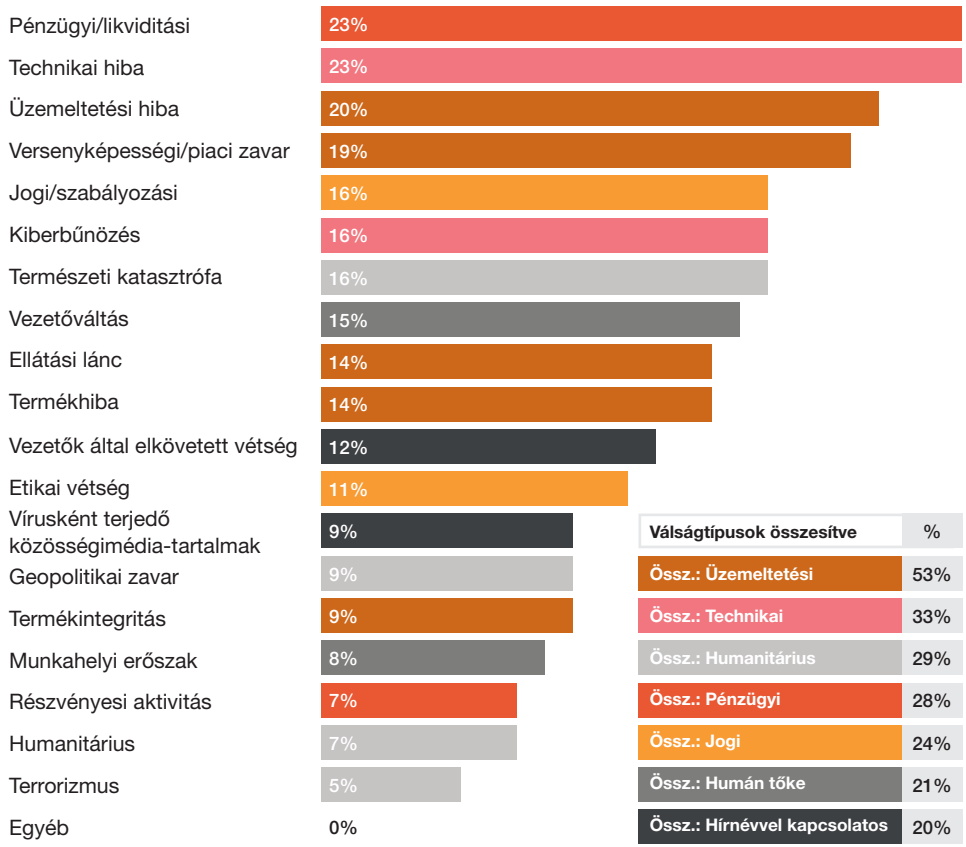
2

A vállalatoknak sok fejtörést okoz a válságok sokfélesége

Felmérésünkben 19 lehetséges válságtényezőt azonosítottunk, majd azokat az átfogóbb elemzés céljából 7 fő kategóriába soroltuk — úgymint üzemeltetési, technikai, humanitárius, pénzügyi, jogi, valamint humán tőkével, illetve hírnévvel kapcsolatos válságtényezők.

A válaszadók több mint fele (53%) úgy nyilatkozott, hogy az átélt válságok közül legalább egy üzemeltetési jellegű volt, ideértve az üzemkieséseket, a piaci zavarokat, továbbá az ellátási láncot érintő problémákat, valamint a különböző termékhibákat — logikus ez az arány, hiszen az üzemeltetési terület minden vállalat életében központi szerepet játszik. A technikai problémákból és/vagy a kiberbűnözésből eredő technikai válságot a válaszadók egyharmada említette, ezt követi szorosan a humanitárius (29%) és a jogi (28%) válságkategória. Mi a helyzet a legnagyobb vállalatok esetében? Az 5 000, vagy annál több dolgozót foglalkoztató cégeket érintő válságok leginkább a kiberbűnözéssel (26%), a természeti katasztrófákkal (22%), és a vezetők által elkövetett (17%) vagy etikai vétségekkel (16%) kapcsolatosak, ideértve a csalást, a korrupciót és az egyéb vállalati visszaéléseket.

2. sz. ábra: Az átélt válságok kiváltó okai/típusai



Forrás: A PwC 2 084 válaszadó részvételével készült globális válságfelmérése

3

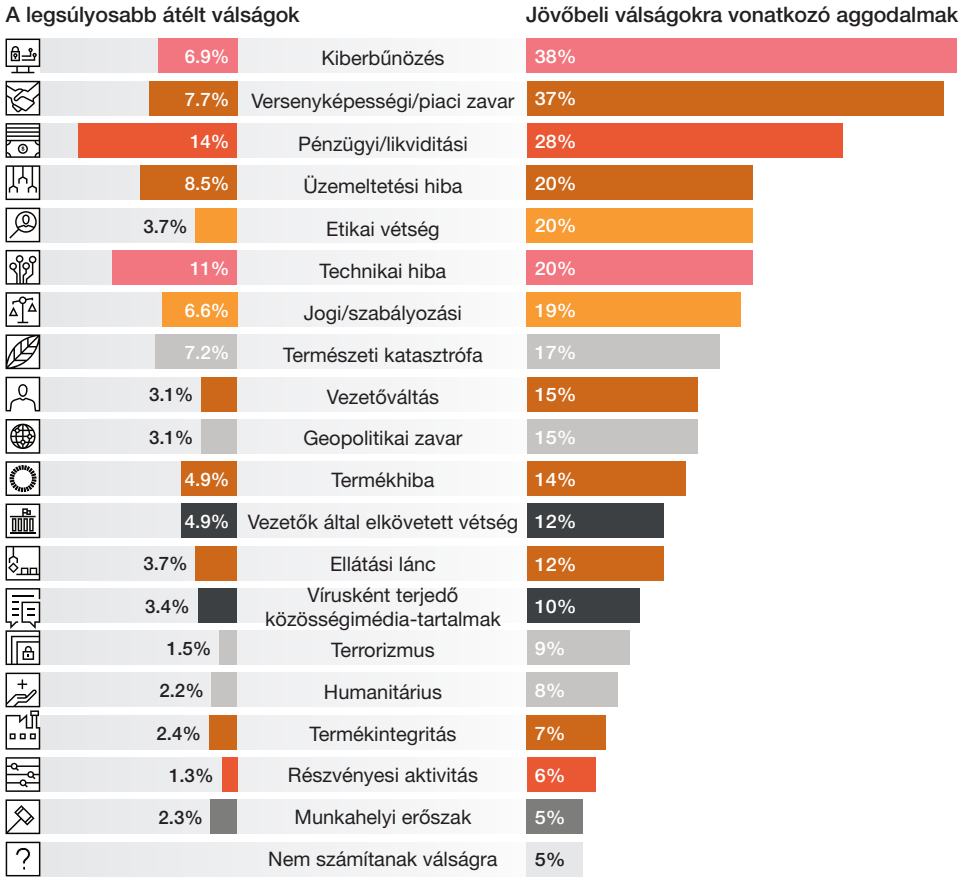
Nem feltétlenül a legnagyobb zavart okozó válságnak van a legnagyobb hírértéke

A vállalatok az általuk átélt három legsúlyosabb válságként a likviditási problémákat, a technikai hibákat és a működési zavarokat említik – ezek aligha a legnagyobb sajtóvisszhangot keltő események, amelyekről naponta olvashatunk.

A jövőre vonatkozó aggodalmaik – kiberbűnözés (38%), piaci zavar (37%) és etikai vétség (20%) – azonban már jobban egyeznek a sajtóban is hírértékűnek számító válságokkal.

Ez a nyilvánvaló eltérés egy kognitív torzításnak is betudható, amelynek során az ember hajlamos annak az eseménynek a bekövetkeztére számítani, amelyről már hallott vagy tud – akár a tényekkel szemben is. Ha nem a legsúlyosabb válságoknak van a legnagyobb hírértékük, akkor elképzelhető, hogy a legnagyobb hírértékkel bírók nem feltétlenül a legsúlyosabbak – ez a válságkezelési felkészültség szempontjából potenciális 'vakfoltot' jelenthet. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a likviditási válságok gyakran más üzleti zavarok következményeként jelentkeznek. Felmérésünk adatai arra utalnak, hogy a kisebb vállalkozások hajlamosak a pénzügyi válságokat a válságot kiváltó tényezőnek tekinteni, míg a nagyobb vállalkozások inkább úgy vélik, hogy a pénzügyi válságok valamely más, zavart okozó tényező hatására következnek be. Az átélt válságok jellegét illetően jelentős eltérést tapasztaltunk az egyes régiók között. Míg Nyugat-Európában, Ausztráliában, Indiában és Japánban a technikai vagy üzemeltetési zavarok fordultak elő leggyakrabban, addig Ázsia többi részén, Brazíliában, Közép- és Kelet-Európában a likviditási válságok domináltak, természeti katasztrófa és kiberbűnözés pedig az USA-ban fordult elő legtöbbször.

3. sz. ábra



Forrás: A PwC 2 084 válaszadó részvételével készült globális válságfelmérése

4. sz. ábra: A három legsúlyosabb válságtípus területi eloszlás szerint

Kanada
1. Technikai zavar/hiba (20%)
2. Üzemeltetési zavar/hiba (9%)
3. Jogi/szabályozási (9%)

USA
1. Természeti katasztrófa/környezettel kapcsolatos probléma (22%)
2. Kiberbűnözés (13%)
3. Jogi/szabályozási, technológiai zavar/hiba (10%)

Mexikó
1. Technikai zavar/hiba (16%)
2. Pénzügyi/likviditási (14%)
3. Természeti katasztrófa/környezettel kapcsolatos probléma (9%)

Brazília
1. Pénzügyi/likviditási (35%)
2. Üzemeltetési zavar/hiba (9%)
3. Technikai zavar/hiba, versenyképességi/piaci zavar, etikai vétség, vezetőváltás (6%)

Egyesült Királyság
1. Technikai zavar/hiba (16%)
2. Pénzügyi/likviditási (12%)
3. Üzemeltetési zavar/hiba és versenyképességi/piaci zavar (9%)

Európa
1. Üzemeltetési zavar/hiba (10%)
2. Technikai zavar/hiba (10%)
3. Vezetők által elkövetett vétség (8%)

Közép- és Kelet-Európa
1. Pénzügyi/likviditási (15%)
2. Versenyképességi/piaci zavar (10%)
3. Technikai zavar/hiba és jogi/szabályozási (10%)

Közel-Kelet (alacsony bázis, 23)
1. Geopolitikai zavar (36%)
2. Kiberbűnözés, természeti katasztrófa/ környezettel kapcsolatos probléma és pénzügyi/ likviditási (14%)

Afrika
1. Pénzügyi/likviditási (12%)
2. Természeti katasztrófa/környezettel kapcsolatos probléma (12%)
3. Vezetők által elkövetett vétség és technikai zavar/hiba (9%)

India
1. Technikai zavar/hiba (14%)
2. Pénzügyi/likviditási (13%)
3. Jogi/szabályozási (10%)

Kína/Hong Kong
1. Pénzügyi/likviditási (18%)
2. Versenyképességi/piaci zavar (16%)
3. Termékhiba/termékfelelősség (12%)

Japán
1. Üzemeltetési zavar/hiba (14%)
2. Pénzügyi/likviditási (12%)
3. Termékhiba/termékfelelősség (11%)

Dél-Korea
1. Pénzügyi/likviditási (27%)
2. Versenyképességi/piaci zavar (12%)
3. Jogi/szabályozási (10%)

Ausztrália
1. Technikai zavar/hiba (18%)
2. Kiberbűnözés (11%)
3. Pénzügyi/likviditási és vezetők által elkövetett vétség (10%)

Délkelet-Ázsia
1. Pénzügyi/likviditási (14%)
2. Versenyképességi/piaci zavar (12%)
3. Technikai zavar/hiba (11%)

Forrás: A PwC 2 084 válaszadó részvételével készült globális válságfelmérése

4

Ki felel a válságkezelésért? Mindenki – és ugyanakkor senki

A „válságfelelősök” körét nehéz pontosan meghatározni. Érdekes módon az igazgatósági tagoktól és a vezérigazgatóktól kezdve a jogi és kockázatkezelési területeken dolgozókon át az informatikai osztályig mindenki vállal valamilyen, a válsághelyzetekkel kapcsolatos szerepet — ideértve a válságra való felkészülést, annak kezelését, az azt követő helyreállítást, illetve a vállalati kockázatkezelést (ERM) és a kommunikációt. Mindez azt jelenti, hogy a felső vezetők tevékenyen részt akarnak venni a cégük felkészülési és válságkezelési erőfeszítéseiben, ami jó jel. Noha felmérésünk adatai alapján a vállalatok a válságfelelős szerepét nem kötik egyetlen munkakörhöz, azt is megállapítottuk, hogy a felső vezető válaszadók nagyobb arányban tulajdonították maguknak ezt a szerepet, mint az alacsonyabb beosztásúak. Ez is alátámasztja, hogy a siker iránt elkötelezett felső vezetők a válságkezelést egyre inkább saját feladatuknak tekintik.

Ugyanakkor a felelősség megoszlását vizsgálva egyértelműen kiderül, hogy a válsághelyzetekkel kapcsolatos különböző szerepek és feladatkörök összemosódnak, ami némi aggodalomra ad okot, hiszen egy válság során alapvető fontosságú a hatékony koordináció, kommunikáció és döntéshozatal. Ezek jelentőségét még inkább kiemeli, hogy a válaszadók az egyik leggyengébb képességükként értékelték azt, hogy képesek voltak-e jól időzített és átgondolt döntéseket hozni a legsúlyosabb válságuk során.

5. sz. ábra: A szerepvállalás mértéke a válságkezelés területein

Válságkezelési felkészültség		Válságkezelés		Kommunikáció az érdekeltekkel	
Felső vezetők	Nem felső vezetők	Felső vezetők	Nem felső vezetők	Felső vezetők	Nem felső vezetők
42%	25%	41%	24%	39%	20%

Forrás: A PwC 2 084 válaszadó részvételével készült globális válságfelmérése

A válságra való felkészülés és a válságkezelés kapcsán kulcsfontosságú az egyensúly megtalálása: nem szerencsés, ha túl sokan próbálják egyszerre ugyanazt a helyzetet kezelni. Végső soron lényegtelen, hogy ki a válságfelelős – feltéve, hogy valaki egyértelműen vállalja ezt a szerepet, és a feladatkörök világosan ki vannak jelölve.

Egy további jel utal arra, hogy a vállalatok egyre kifinomultabb módon közelítenek a válsághoz: a válaszadók mintegy kétharmada (74%) vont be külső segítséget a legsúlyosabb válsága során, illetve azt követően.

Másrészt viszont a válaszadók kevesebb mint harmada (29%) nyilatkozta azt, hogy nem rendelkezik válságkezeléssel, illetve válságkezelési felkészüléssel foglalkozó munkatársakkal. Az a trend, hogy a vállalatok belső és külső erőforrásokat rendelnek a válságkezeléshez, bizonyítja, hogy a válságkezelés egyre inkább a vállalatvezetés által támogatott stratégiai programmá válik.

A vállalatok mintegy kétharmada

74%

vont be külső segítséget a legsúlyosabb válsága során, illetve azt követően

5

Azok a vállalatok, amelyek megerősödve kerülnek ki a válságból, szinte ugyanazokat a megoldásokat alkalmazzák

Ami nem öl meg, az megerősít. Abból az 1 400 válaszadóból, aki már túlesett egy súlyos válságon, 42% nyilatkozta azt, hogy a válság után „jobb helyzetbe" került – közülük néhányan még a válságkezelés közvetlen következményeként tapasztalt bevételnövekedésről is beszámoltak.

Mi tehát a titkuk? Beszámolónk áttekinti azokat a válságkezelési felkészülés során tett konkrét lépéseket, amelyek révén ezek a vállalatok a válságot követően versenyelőnyre tettek szert. Ezek olyan lépések, amelyeket bármely cég akár már most is végrehajthat annak érdekében, hogy a válságból – amely valószínűleg a legváratlanabb időpontban jelentkezik – megerősödve kerüljön ki.

6. sz. ábra: A válság hatása

19%
A válság előttinél rosszabb helyzetben

36%
A válság előttihez hasonló helyzetben

42%
A válság előttinél jobb helyzetben

Forrás: A PwC 2 084 válaszadó részvételével készült globális válságfelmérése

A válság mint láncreakció

A válság tovagyűrűző hatásai messzire elérhetnek – és könnyen vissza is térhetnek. Hogyan lehet enyhíteni a károkat?

A válság nem válogat – hatása a szervezet valamennyi szintjét, illetve belső és külső érdekeltjét elérheti.

Felmérésünk eredményei megerősítik, hogy a válságok hatása több szinten jelentkezik, ideértve többek között az üzleti kapcsolatokat (74%), a cég jó hírnevét (61%), a munkahelyi morált (59%), és a jogi vonatkozásokat (57%). A válaszadók a cégük által átélt legsúlyosabb válság következményei között említették például a gazdasági (57%) és a környezeti károkat (20%), valamint az olyan hosszú távú hatásokat, mint az új jogszabályok és előírások bevezetése (25%), illetve a politikai változás (18%).

A válság ritkán jár egyedül. Nincs annál veszélyesebb, mint amikor az eredeti válsághelyzetet járulékos válságok is kísérik, amelyek azután egymást erősítő belső, illetve külső következmények sorát idézhetik elő.

A válságkezelési felkészülés egyik alapvető lépéseként teljes körűen fel kell mérni, hogy a válság milyen hatással lehet az adott szervezetre, valamint intézkedéseket kell hozni a másodlagos következmények megelőzésére, illetve mérséklésére. Ezért vizsgáltuk azt, hogy válaszadóinknál az eredeti válság során vagy azt követően jelentkeztek-e másodlagos válságok, illetve a válságot gyorsító tényezők.

A válsághelyzetek kezelésében tapasztalatokat szerzett vezetők a következőkről számoltak be: a válaszadók közel fele (47%) az elsődleges válság jellegétől függetlenül egy másodlagos üzemeltetési válságot is elszenvedett, amelynek legnagyobb részét versenyképességi/piaci zavar tette ki (20%). Több mint egynegyedüknek ezen felül a cég jó hírnevét érintő problémákat is kellett kezelnie; 22%-uknak pedig jogi nehézségekkel kellett szembenéznie. Kutatásunk célja egy gyakorlatban is hasznosítható válságfelmérés elvégzése volt, ezért tüzetesebben is megvizsgáltuk a 4 500 gyakorlatban tapasztalt válságról gyűjtött adatokat. Ennek eredményeként az elsődleges válságtípusokhoz tartozó lehetséges következmények és másodlagos válságok feltérképezése érdekében létrehoztunk egy új interaktív eszközt, amellyel felmérhető, hogy egy-egy elsődleges válság nyomán milyen valószínűséggel jelentkezhet valamely konkrét következmény, illetve másodlagos válság.

Válaszadóink az elsődleges válságtípustól függetlenül a piaci zavart említették a leggyakoribb másodlagos válságként. Ez a járulékos válságtípus sokkal gyakoribb volt azon cégek esetében, amelyek súlyos pénzügyi válságot (35%) éltek át, ami arra enged következtetni, hogy a likviditási problémák hosszabb távon komolyan ronthatják a cégek versenypozícióját.

A cég jó hírnevét érintő válságok különösen alattomosak: minden negyedik (24%) vállalat számolt be legalább egy hírnévvel kapcsolatos másodlagos válságról, minden ötödik (20%) pedig azt jelezte, hogy abból még további, csaláshoz, etikai vétséghez (20%) vagy vezetőváltáshoz (14%) kapcsolódó is kialakultak.

Bárhogyan, bármikor és bárhol is következik be, a válság egy szervezetszintű stressztesztként működik, amely a vállalat belső és külső működését egyaránt képes megzavarni. Válsághelyzetben szinte mindig torzítva látjuk a valós történéseket, és lassul a reakcióidőnk – éppen akkor, amikor a legnagyobb szükség lenne a tények pontos ismeretére, hogy azok fényében megfelelően reagáljunk.

A válság egyre erősödő „láncreakciója” idővel súlyos károkat okozhat, egyúttal azonban rávilágíthat azokra a rejtett – akár a vállalat egyes részlegei közötti, akár kulturális különbségekből adódó – hiányosságokra, amelyek a vállalatot eleve sebezhetővé tették. Ezek lehetnek a kiindulópontok ahhoz, hogy a vállalat megerősítse a válságok elleni védelmi rendszerét, javítson válságkezelési felkészültségén, és a jövőben jobban kezelje a válsághelyzeteket.

Felmérésünk részletes eredményei az alábbi honlapon tekinthetők meg: www.pwc.com/globalcrisissurvey.

3

Tehet jót egy vállalatnak a válság?

Egyes cégek megerősödve – akár bevételnövekedést is produkálva – kerülnek ki a válságból, míg mások csak botladoznak. Mi a titkos recept?

Válságszakértőkként tisztában vagyunk azzal, hogy a válság okozta potenciális károk mértéke – és hogy egy cég megerősödve kerül-e ki a válságból – nem annyira a válság típusától, hanem inkább a válságkezelés sikerétől függ, melynek három fő eleme a felkészültség, a tényalapú megközelítés, és az érdekeltekkel folytatott hatékony kommunikáció.

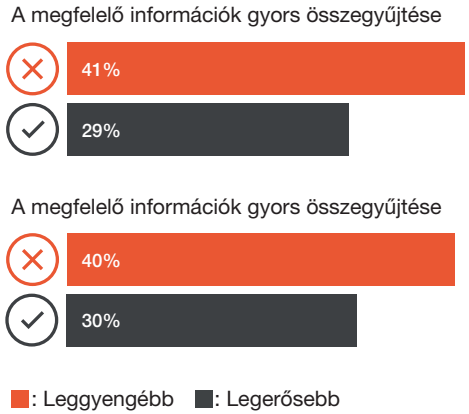
A sikeres válságkezeléshez emellett kulcsfontosságú a gyors tényfeltárás és a tényekre alapozott reagálás. Egy olyan világban, ahol bármilyen információ egyik pillanatról a másikra vírusként terjedhet el, a hamis, hiányos vagy félrevezető információk (vagy akár a nem megfelelő időben vagy módon közölt helytálló információk is) fokozhatják a vállalat sebezhetőségét és súlyosbíthatják a válságot.

Ezen a téren sok tennivaló van még. Noha a válaszadók 87%-a egyetért abban, hogy a tények pontos feltárása alapvető fontosságú, közel 40%-uk azt nyilatkozta, hogy a válságkezelés során nem voltak tisztában a hatékony regáláshoz szükséges tényekkel. A válaszadók egynegyede azt is elismerte továbbá, hogy a legsúlyosabb válsága során nem folytatott hatékony kommunikációt. A vállalatok tanulhatnak versenytársaik hibáiból, oly módon, hogy több erőforrást szánnak a válság kezdeti szakaszában folytatott tényfeltárásra.

Ezen kívül azt is megállapítottuk, hogy a belső és külső információáramlás nincs egyensúlyban: a vezetők általánosságban magabiztosak, ha a belső kommunikációról van szó, a külső érdekeltekkel való kommunikációt illetően azonban bizonytalanabbak – olyannyira, hogy ezt a területet a válaszadók 38%-a a három leggyengébb képessége közé sorolta.

Ez olyan szempontból logikus, hogy a vezetők jobban ismerik belső munkatársaikat. Nem logikus azonban, ha belegondolunk, hogy már sokszor bebizonyosodott, hogy a válságra adott hiányos vagy nem megfelelő nyilvános válaszreakció jelentős kockázatokat rejt. Továbbá olyan szempontból sem, hogy a legsúlyosabb kockázatok éppen abból adódhatnak, ha az érdekeltek – az ügyfelek, a szabályozó szervek, a részvényesek, a média – nem kapnak megfelelő tájékoztatást.

7. sz. ábra: Gyenge/erős képességek



Forrás: A PwC 2 084 válaszadó részvételével készült globális válságfelmérése

Mikor tehet jót egy vállalatnak a válság?

Felmérésünk eredményei azt mutatják, hogy a válságból megerősödve kikerülő, és így akár versenyelőnyre is szert tévő cégek a következő öt dolgot teszik.

1 **Megfelelő forrásokat rendelnek a válságkezeléshez – még a válság bekövetkezte előtt.** A válság után jobb helyzetbe került vállalatok 41%-a még a válság bekövetkezte előtt megfelelő forrásokat rendelt a válságkezeléshez — és szinte ugyanennyi cég (39%) ennek köszönhetően bevételnövekedést is tapasztalt. Ez is alátámasztja, hogy érdemes proaktívan beruházni egy világos válságkezelési program és irányítási struktúra kialakításába.

2 **Kipróbált tervvel rendelkeznek.** Ha bekövetkezik a válság, legjobb a begyakorolt lépéseket követni. A válságkezelési tervvel rendelkező cégek szinte 2:1 arányban (54%:30%) boldogultak jobban a válság után, mint azok, amelyek nem készültek fel. Azok a vállalatok pedig, amelyek naprakészen tartják a válságkezelési tervüket, folyamatosan beépítve a tanulságokat, négyszer nagyobb valószínűséggel kerülnek ki sikerrel a válságból, mint amelyek nem így tesznek. A felkészültség nem azt jelenti, hogy minden eshetőséget előre lehet látni: bár érdemes az adott iparágra jellemző kockázatokra különös figyelmet fordítani, ügyelni kell arra is, hogy a válságkezelési terv ne csak egy-két forgatókönyvre legyen alkalmazható. A terv legyen átfogó és rugalmas; teszteljék és módosítsák, aztán újra teszteljék. Ezen múlik, hogy a vállalat képes-e magabiztos döntéseket hozni egy válság során, vagy a pillanat hevében átgondolatlanul reagál.

3 **Tényalapú megközelítést alkalmaznak – és nem hagyják figyelmen kívül a fő érdekelteket.** A válság után jobb helyzetbe került cégek háromnegyede határozottan úgy véli, hogy a válság során alapvető fontosságú a tények pontos feltárása. Ezek a vállalatok nagyobb valószínűséggel mondhatják el magukról, hogy a válság közepette gyorsan és pontosan tárták fel a tényeket — és azokat hatékonyan építették be reagálási stratégiájukba.

Fontos tehát a tényfeltárásra és a kommunikációs stratégiára összpontosítani, ugyanakkor különösen fontos az is, hogy ne csak egy-két fő érdekelti csoportra kerüljön a hangsúly. Valamennyi fontos belső és külső érdekelt szempontjait számításba kell venni. Érdemes előre gondosan felmérni az érdekeltek eltérő igényeit és érdekeit, valamint velük a való kétoldalú kommunikáció megfelelő módját – és mindent megtenni a sikeres válsághelyzeti kommunikáció érdekében.

> **A felkészületlenség a kudarc záloga**
>
> Benjamin Franklin

Van egy gyakran rejtve maradó előnye annak, ha az érdekeltek számára átfogó tájékoztatást és átláthatóságot biztosítunk: ez ugyanis arra ösztönözheti őket, hogy egy válság során a cég segítségére keljenek.

4 Okfeltáró elemzést és nyomon követést végeznek. A válság után jobb helyzetbe került vállalatok válságkezelési teljesítményükről okfeltáró elemzést végeztek, és közülük minden nyolcadik ennek eredményeként intézkedéseket is tett: egyharmaduk (33%) bevezetett néhány változást, egynegyedük (24%) különféle projekteket indított, míg másik egynegyedük (24%) jelentős intézkedéseket foganatosított, ideértve többek között a következőket:

1. Feltárták és kiaknázták azokat a fő válságkezelési lehetőségeket, amelyek révén az átélt válsághoz hasonló válságok hatása elkerülhető, illetve mérsékelhető.

2. A válsággal kapcsolatos fontos kockázatok és lehetőségek felmérése révén igyekeztek felkészülni a jövő kihívásaira. Legtöbben a tanulságok alapján át is dolgozták válságkezelési terveiket és dokumentációikat.

5 Csapatként dolgoznak és ragaszkodnak az értékeikhez. Nem meglepő, hogy a jó csapatmunka és a jó válságkezelési eredmények között szoros összefüggés van. A válság után saját megítélésük szerint jobb helyzetbe került vállalatok jelentős része (93% — ebből 66% határozottan egyetért), megerősítette, hogy a válságkezelés során csapatként dolgozott. Hasonlóan nagy arányban számoltak be arról is, hogy a válság során értékeikhez ragaszkodva jártak el. Ezzel szemben a belső harmónia hiánya megnehezítheti a válságkezelést. A válság után rosszabb helyzetbe került cégek közül kevesebb mint minden negyedik (39%) nyilatkozta azt, hogy csapatként dolgoztak. A válság tapasztalatai – legyenek azok valósak vagy mesterségesen előidézettek – lehetőséget nyújtanak a munkatársak tettekre sarkallására és a belső vállalati kultúra megerősítésére.

A válság nagyítóként működik: a legjobbat (vagy a legrosszabbat) hozza ki mind a cégből, mind az emberekből. Amikor az emberek együtt esnek át egy válságon, az mind köztük, mind a vállalat irányába sokkal szorosabb köteléket alakíthat ki, mint akárhány nyilatkozat a cég által képviselt értékekről. Egy rosszul megtervezett és végrehajtott válságkezelési intézkedéscsomag ugyanakkor végzetes zuhanórepülésbe is taszíthatja a vállalatot vagy csapatot. Felmérésünk eredményei összességében gondolkodásra késztetnek, de reménykedésre is okot adnak. A legfőbb eredmény nem az, hogy kiderült, hány vállalat élt át súlyos válságokat az elmúlt öt évben; sokkal inkább az, hogy a válság nemcsak fenyegetést, hanem kiaknázható lehetőséget is jelent. Egy jól kezelt válság ellenállóbbá teheti a vállalatot, amely ezáltal kockázatosabb lehetőségekkel is élhet annak tudatában, hogy a jövőbeli fenyegetéseket képes lesz időben felismerni és megfelelően kezelni. Ez a fenntartható versenyelőny kulcsa.

A válság nemcsak fenyegetést, hanem kiaknázható lehetőséget is jelent

A válság után jobb helyzetbe került vállalatok jelentősen nagyobb arányban értettek egyet határozottan azzal a kijelentéssel, hogy a tényeket pontosan feltárták.

73%:54%

4

Válsághelyzetek és kezelésük a 21. században

Mit üzennek a felmérésünkben részt vevő 1 400 vállalat tapasztalatai a válság jövőjéről?

Mit üzennek a felmérésünkben részt vevő vállalatok tapasztalatai a válság jövőjéről?

Felmérésünk adatainak elemzése és – a válsághelyzetekre történő felkészülés és reagálás, illetve az azokból való tanulás terén nyújtott vállalati tanácsadás során szerzett – gyakorlati tapasztalataink alapján megállapítható, hogy a jövőben új válságkezelési megközelítésre lesz szükség.

Ma már kevéssé engedheti meg magának egy cég, hogy hibázzon, és nagy árat fizethet azért, ha nem reagál elég gyorsan és hatékonyan. Az egymást követő, nagy médianyilvánosságot kapó vállalati válságok – amelyeket csak súlyosbított az okostelefonok általános elterjedtsége és a média/közösségi média folyamatos híradási kényszere – a nagyközönséget „válságínyencekké" tették. Olyan korszakba léptünk, amelyet a szélsőséges nyitottság és a túlzott információmegosztás jellemez; amelyben a tények pontos ismeretének hiányában is elvárás a hibák azonnali feltárása és jóvátétele.

A jövőben a külső érdekeltek rendkívüli mértékű átláthatóságot fognak megkövetelni. Sokkal gyorsabb reagálást várnak majd el, amikor egy vállalatnál feltűnnek a válság első jelei, és megbüntetik azokat a cégeket, illetve márkákat, amelyekről úgy vélik, hogy nem elég gyorsan és hatékonyan reagálnak.

Elvárás lesz a vállalatokkal szemben, hogy a válságokat már az első naptól kezdve tökéletesen kezeljék – annak ellenére is, hogy azok egyre összetettebbé és rombolóbb hatásúvá válnak.

Ez a jövő – a válság és a válságkezelés jövője – már el is kezdődött. Felmérésünket azzal a céllal készítettük, hogy segítsünk a vállalatoknak lépéselőnybe kerülni azáltal, hogy mások – akár pozitív, akár negatív – tapasztalataiból tanulnak, javítva nemcsak a felkészültségüket, hanem a hozzáállásukat is.

Alább összegeztük a legfontosabb tanulságokat, amelyek segíthetnek felkészülni a jövőbeli válságokra:

- **A válságok egyre összetettebbek és rombolóbb hatásúak lesznek.** Jóformán valamennyi válaszadó számít arra, hogy a jövőben keresztül fog menni egy üzemeltetési válságon. A múltban ugyan joggal vélhették, hogy képesek lesznek a válságokat megfékezni és kezelni, a jelen válságai azonban bárhova átterjedhetnek, és hatásaik könnyen elérhetik a külső és belső érdekelteket egyaránt. Egy súlyos kiberbiztonsági válságot már nem képes egyedül elhárítani az informatikai és információbiztonsági csapat. Ha egy alkalmazott miatt robban ki a cég jó hírnevét érintő válság, akinek a tetteit ráadásul néhány okostelefon is megörökítette, akkor nem biztos, hogy a helyzet csupán az illető elbocsátásával megoldható.
- **A vállalatoknak úgy kell működniük, mintha mindenkor a figyelem középpontjában lennének.** Amikor a külső érdekeltek árgus szemekkel figyelik a válság legkisebb jelét is – és sokak számára etikai kötelezettséggé vált a visszaélések jelentése – elvárják a cégektől, hogy a válságot azonnal, hatékonyan és megfelelően kezeljék.
- **Szükség van egy válságkezelési vezetőre.** A jövőbeli válságok kezeléséhez már az első naptól kezdve alkalmazható, átfogó és kipróbált reagálási tervre van szükség. Ez csak egy olyan központi vezetővel lehetséges, aki egyértelmű felhatalmazással és jogkörrel rendelkezik egy olyan válságkezelési program kidolgozására, amely kiterjed a felkészülés, a reagálás és a kommunikáció minden területére.
- **A kulturális elvárások egyre hasonlóbbá válnak.** A különböző kultúrák eddig történelmi hagyományaiknak megfelelően különböző módon reagáltak a válságokra. A jelen elvárásai azonban egyre hasonlóbbá válnak, és ezeket attól függetlenül figyelembe kell venni, hogy a vállalat mely régióban működik.

- **A válságkezelési felkészültség több mint lehetőség: a jövőben versenyelőny lesz.** Úgy véljük, hogy a vállalatok válságkezelési felkészültsége hosszútávú értéket képvisel, és véleményünk szerint a jövőben a vezetők és a befektetők ezt a tulajdonságot fontos teljesítménymutatóként fogják értékelni.

- **A válság mindig az emberekről szól — és ez így is marad.** Csábító lenne a válságkezelést a vállalati kockázatkezelés (ERM) alá sorolni. Valami azonban megkülönbözteti minden más üzleti tevékenységtől: az emberekre gyakorolt — akár pozitív, akár negatív – intenzív hatás. Egyedül az emberek képesek a válságot hatékonyan kezelni, és a válsághelyzet az embereket (munkatársakat, ügyfeleket, üzleti partnereket stb.) érinti leginkább. A belső és külső érdekeltek igényei és elvárásai folyamatosan változnak; a vállalat kommunikációs stratégiáját is ezeknek megfelelően kell alakítani.

- **A válságra optimistán is lehet tekinteni.** A válság lehetőségével, illetve statisztikai valószínűségével szembesülve könnyű lebénulni és felkészületlennek maradni, vagy a másik végletbe esni, és túlságosan a kiemelt médiafigyelmet kapó válságtípusokra koncentrálni, azt kockáztatva, hogy a vállalat éppen a valós kockázatokra nem készül fel. A hasonló hibák elkövetése helyett a válságra érdemes inkább értékes stratégiai tapasztalatként tekinteni, amely lehetőséget kínál a fejlődésre és a növekedésre.

Mi tehát a válság jövője? Minden okunk megvan azt feltételezni, hogy az üzleti életben továbbra is kivételesen nagy szerepet fog játszani a válság. Éppen ezért fontos, hogy a válságkezelési felkészültség jelentősebb szerepet kapjon az Ön cégének átfogó üzleti prioritásai között.

Kapcsolat

Gyimesi Csaba
Kiberbiztonsági szolgáltatások
Igazgató
csaba.gyimesi@pwc.com

Agárdy Balázs
Krízismenedzsment szakértő
Vezető tanácsadó
balazs.agardy@pwc.com

www.pwc.com/globalcrisissurvey

Ez a kiadvány kizárólag általános jellegű útmutatást tartalmaz, és nem minősül szakmai tanácsadásnak. A kiadványban foglalt információkra csak konkrét szakmai tanácsadás igénybevételét követően szabad támaszkodni. A kiadványban foglalt információk pontosságáért vagy teljességéért semmilyen (kifejezett vagy vélelmezett) felelősséget nem vállalunk, továbbá a PwC nem felelős az Önök vagy bármely harmadik fél által elszenvedett esetleges károkért vagy veszteségekért, amelyek a jelen kiadvány tartalmának bárminemű felhasználásából eredhetnek.

© 2019 PwC. Minden jog fenntartva. A PwC kifejezés a PwC önálló jogi személynek minősülő tagvállalatokból álló hálózatára és/vagy annak egy vagy több tagvállalatára vonatkozik. További információért kérjük, keresse fel a www.pwc.com/structure weboldalt.