

Comunicarea proceselor de restructurare: "pest" marketing?

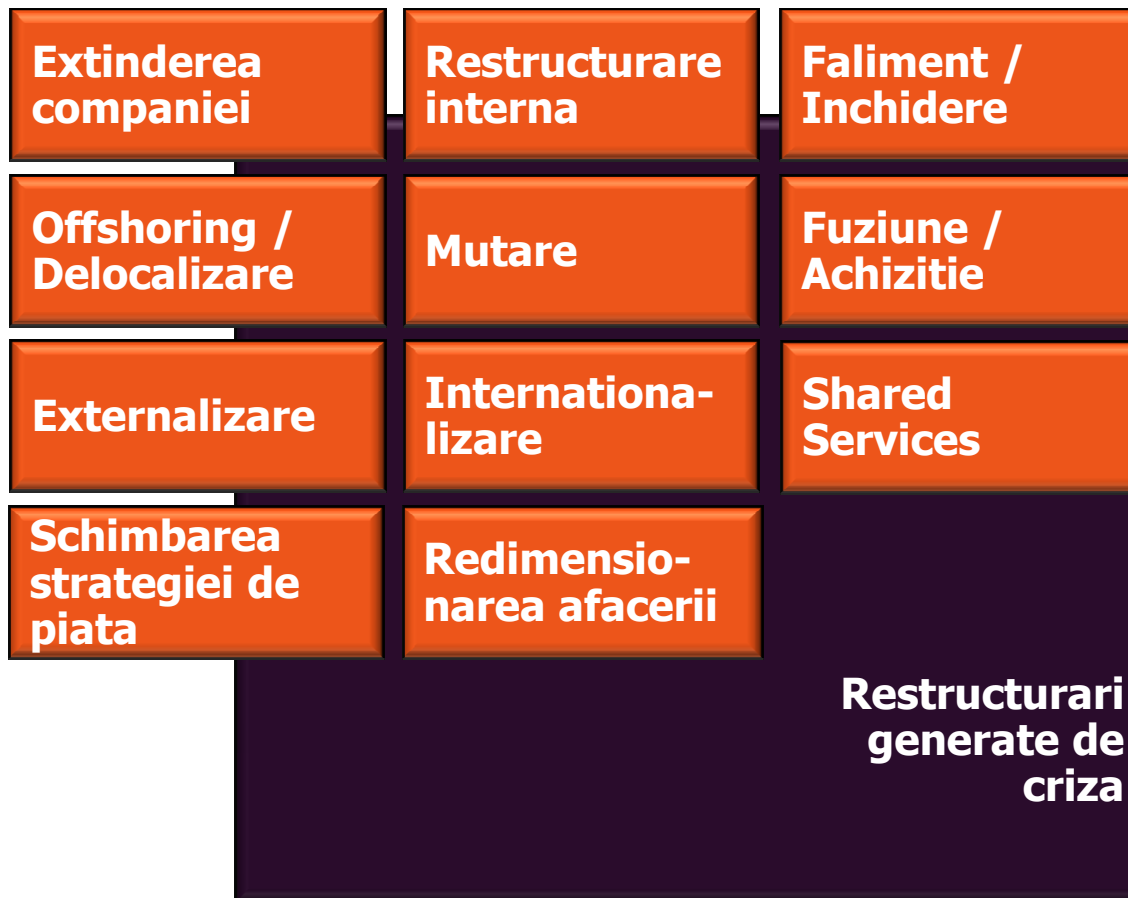
Bucuresti, 31 Martie 2009

Andreea Enache: +40 749 040502
andreea.enache@ensight.ro

- **Restructurarile: de ce, cine, cat?**
- **Etapele procesului de restructurare**
- **Strategia de comunicare**
- **Restructurarea: scurt ghid de utilizare**

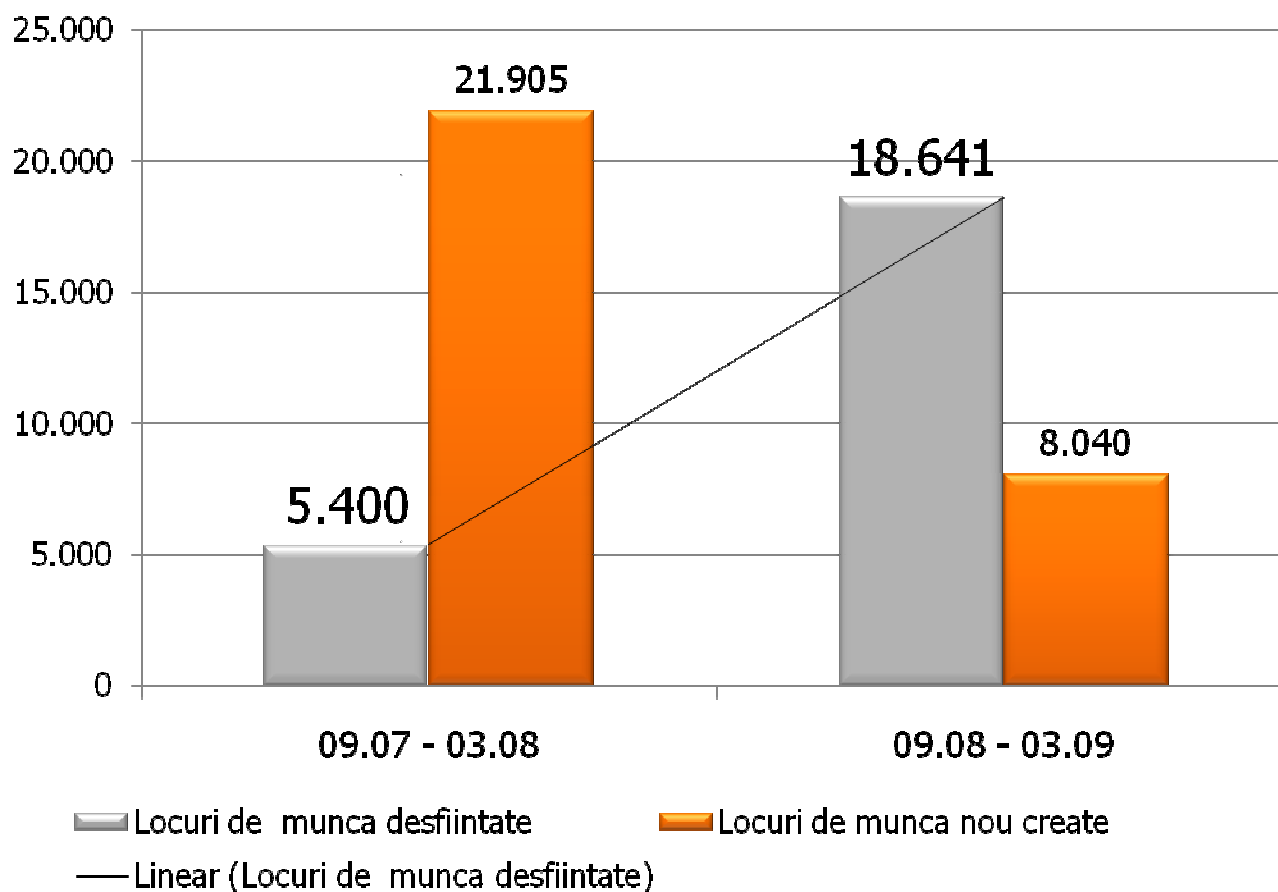
Restructurarile apar in diverse contexte – in ultima perioada se remarca preponderenta celor impuse de criza

Tipuri de restructurari:



- Strategii de reducere a costurilor
- Strategii de crestere a productivitatii si eficientei
- Reorganizarea / redesignul proceselor de afaceri
- Restrangerea activitatii (eliminarea unor activitati considerate superflue / non-core)
- Vanzarea activelor non-core
- Renuntarea la linii de business / linii de produse neperformante financiar

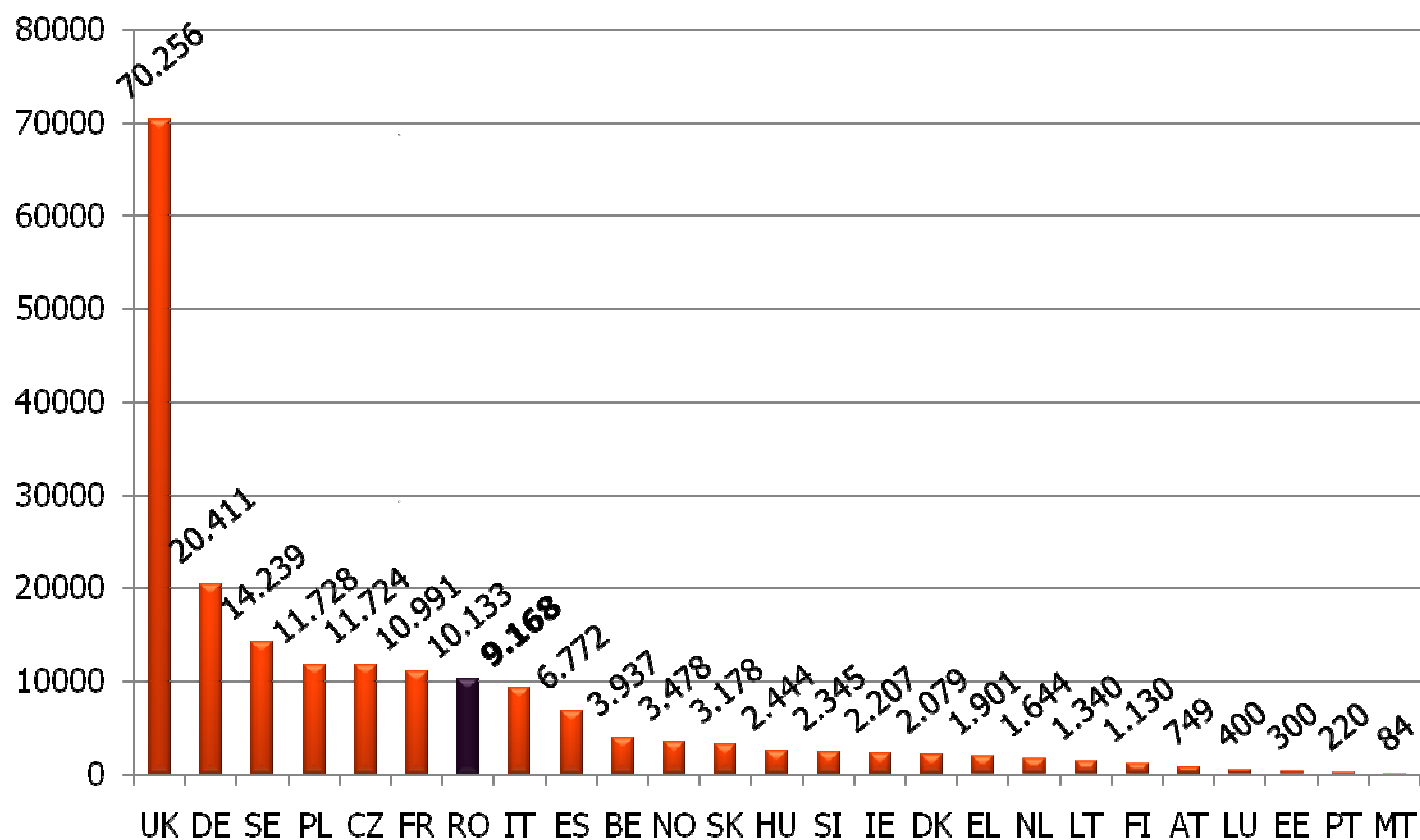
Impactul crizei asupra evolutiei numarului de locuri de munca desfiintate este indiscutabil



Numarul de locuri de munca nou create in perioada sept 08-mar 09 este de 2,5 ori mai mic decat acum un an.

Raportat la perioada similara 07-08, numarul locurilor de munca desfiintate in Romania dupa declansarea crizei este de 3 ori mai mare.

Restructurarile sunt deja un fenomen obisnuit la nivel european, si Romania se plaseaza in jumatatea cea mai afectata



Romania ocupa locul 7 intr-un clasament la nivel european in functie de numarul de locuri de munca restructurate.

Daca avem in vedere si numarul de locuitori, Romania se claseaza pe locul 11.

O restructurare facuta la timp e mai buna decat un faliment amanat

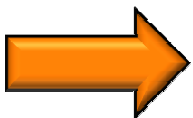


**Pe timp de criza,
restructurarile sunt:**

?

80 % este o rata buna de salvare

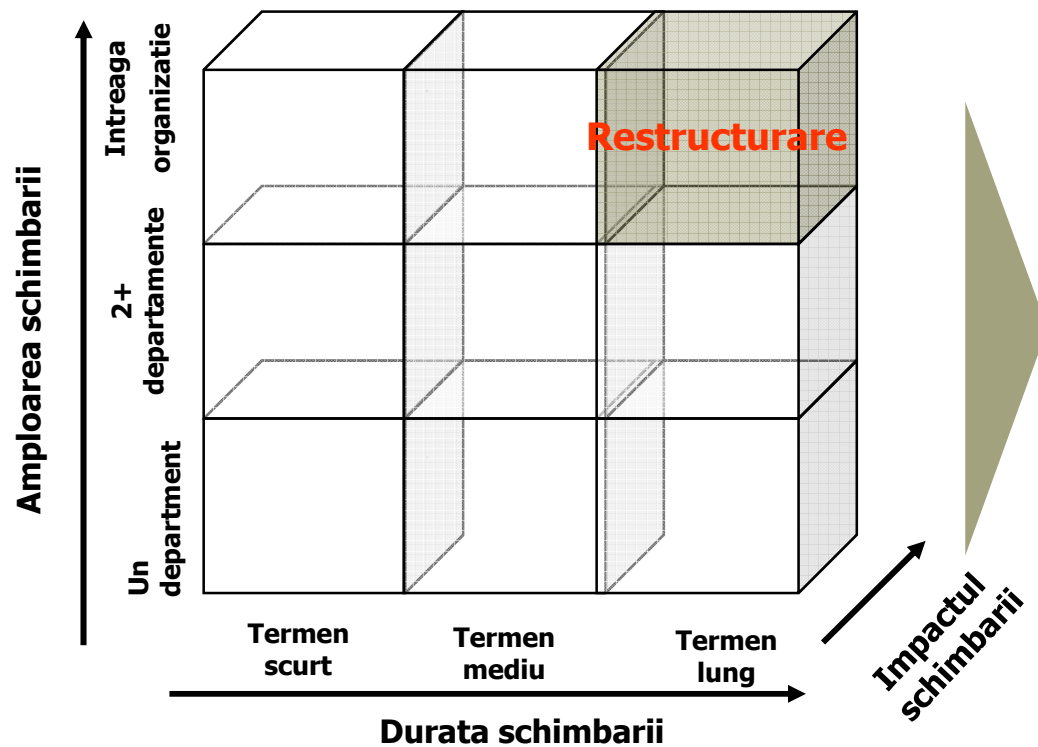
- Solutii, nu probleme
- Normale si sanatoase
- Necesare
- Preponderent pozitive, daca sunt facute la timp si daca se restructureaza SMART



Comunicarea restructurarilor poate fi facuta sub semnul "BEST" option available marketing (vs "PEST" marketing)

- **Restructurarile: cine, cat, de ce?**
- **Etapele procesului de restructurare**
- **Strategia de comunicare**
- **Restructurarea: scurt ghid de utilizare**

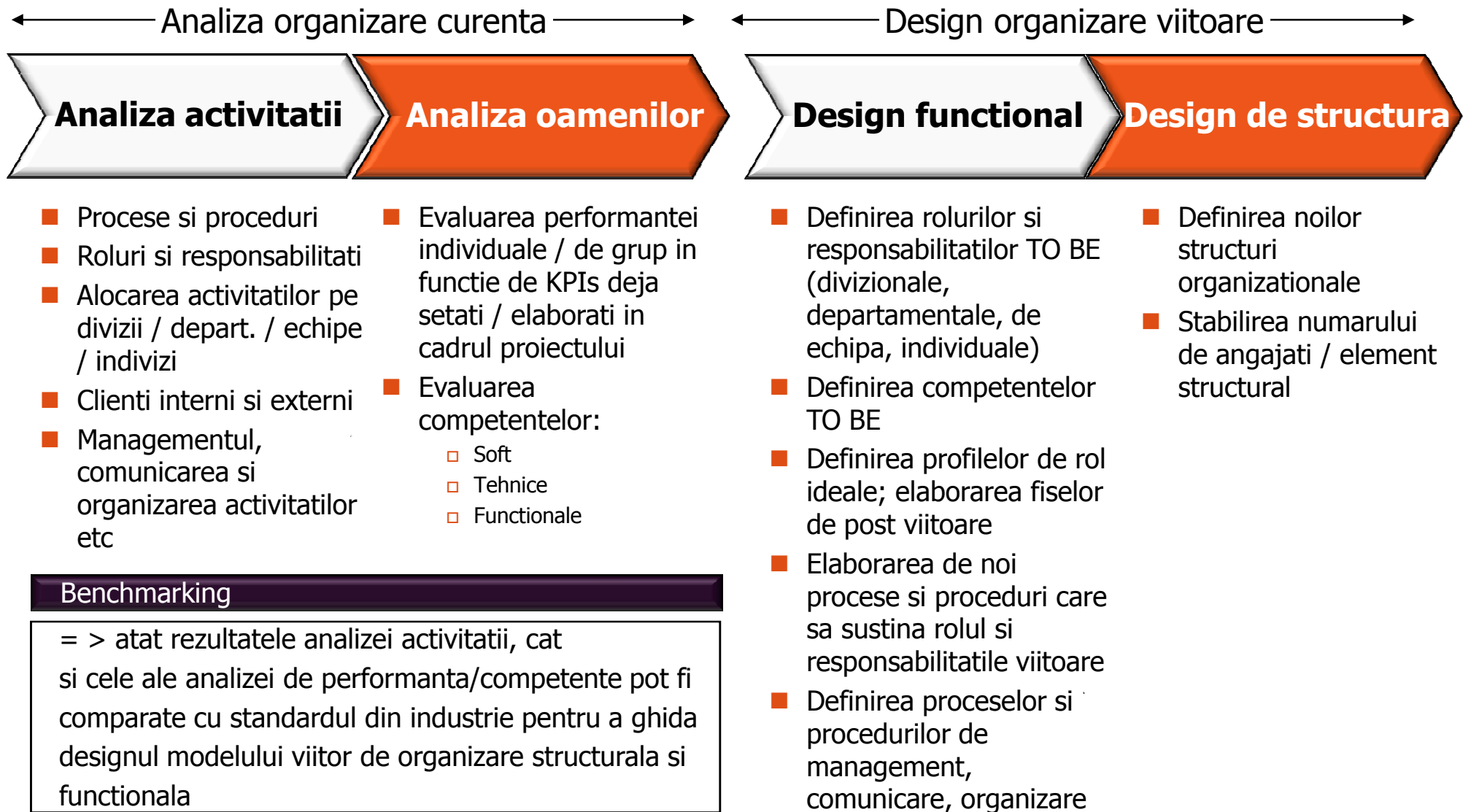
Amploarea, durata si profunzimea impactului restructurarilor asupra unei organizatii impun o atenta planificare strategica a procesului



Procesul de restructurare ...

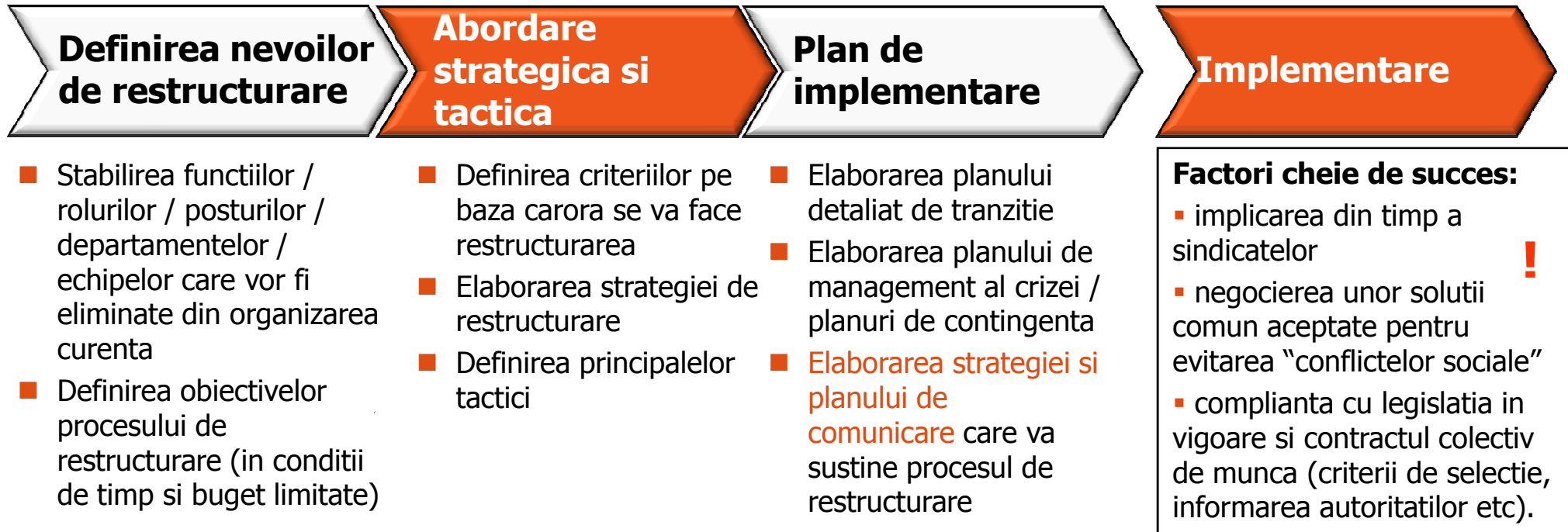
- ... afecteaza organizatia pe termen lung
- ... are impact la nivelul intregii organizatii chiar si atunci cand nu este restructurat decat un departament
- ... are un impact profund si genereaza schimbari de structura, procese si sisteme, precum si modificari la nivelul comportamentelor si atitudinilor angajatilor
- ... implica un nivel foarte inalt de incertitudine pentru angajati si management
- ... genereaza de obicei teama, rezistenta si "depresii" organizationale

Etapele de analiza si design organizational ne ajuta sa intelegem unde si cat trebuie sa restructuram



Strategia si planul de comunicare sunt elemente-cheie in designul procesului de restructurare

Designul procesului de restructurare



Strategia si planul de comunicare

Trebuie sa:

- tina cont de strategia si obiectivele procesului de restructurare in ansamblu
- aiba in vedere toti actorii procesului de restructurare (stakeholderi de proces)
- continua planuri de contingenta si sa se bazeze pe scenarii multiple
- permita definirea unor indicatori de performanta pentru succesul implementarii

- **Restructurarile: cine, cat, de ce?**
- **Etapele procesului de restructurare**
- **Strategia de comunicare**
- **Restructurarea: scurt ghid de utilizare**

Respectarea regulilor de comunicare este un element decisiv care poate garanta succesul restructurării

Strategia de comunicare implica decizii legate de:

Gradul de transparenta al procesului de restructurare

Strategia transparentei totale

- se preteaza atunci cand procesul este dictat de factori externi care nu pot fi controlati sau influentati de management.

Strategia transparentei partiale

- este necesara atunci cand motivatiile reale ale procesului de restructurare nu pot fi facute publice; trebuie asigurata transparenta asupra criteriilor de disponibilizare si a procesului de restructurare in ansamblu.

Strategia informarii minimale

- este ceruta uneori pentru a reduce riscuri semnificative: legale, financiare, operationale sau de imagine.

Gradul si modul de implicare al actorilor

- **Frecventa implicarii in comunicare a stakeholderilor**
- **Gradul de detaliu al comunicarii cu diversi stakeholderi**
- **Continutul comunicarii cu fiecare categorie de stakeholderi**
- **Modul de implicare al stakeholderilor:**
 - Actori pasivi – receptori de informatie
 - Actori interactivi – primesc si transmit informatii relevante in procesul de restructurare
 - Actori activi – emitenti si prescriptori - agenti ai schimbarii care preiau informatiile / mesajele si le difuzeaza catre grupurile in care sunt influenti

Elaborarea si difuzarea mesajelor-cheie

- **Segmentarea continutului comunicarii si formularea lui in functie de :**
 - Stakeholderi (profil, nevoi de informatie, asteptari, interese etc)
 - Obiectiv (comportament asteptat)
 - Etapa in procesul de restructurare
 - Comunicari anterioare
- **Selectia canalelor si instrumentelor de comunicare**
- **Definirea dependentelor de proces, factorilor cheie de succes si a riscurilor majore in procesul de comunicare**

**Regulile de comunicare:
cine, ce, despre ce, cat,
cum si, mai ales, cand
vorbeste?**

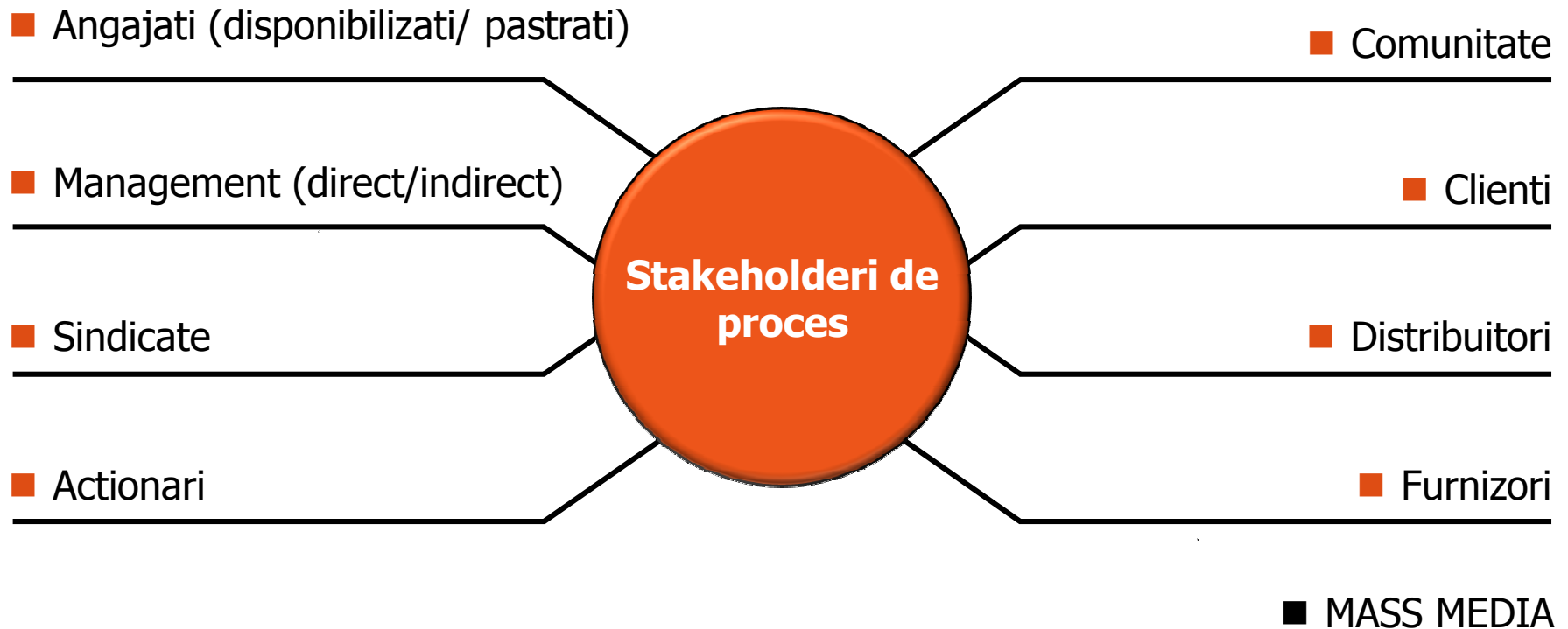


Ideificarea și profiling-ul stakeholderilor din proces ne ajută să înțelegem cu cine, despre ce și cum trebuie să vorbim

Segmentarea grupurilor tinta

Trebuie să țină cont de structura și dinamica intereselor diverselor grupuri

Un segment este un grup de indivizi animați de interese / aspirații și nevoi similare și care vor reacționa cel mai probabil în mod similar la anumiți stimuli



Matricea de comunicare ofera o imagine de ansamblu asupra stakeholderilor, canalelor si instrumentelor de comunicare

Matricea de comunicare interna in procesul de restructurare (exemplu)

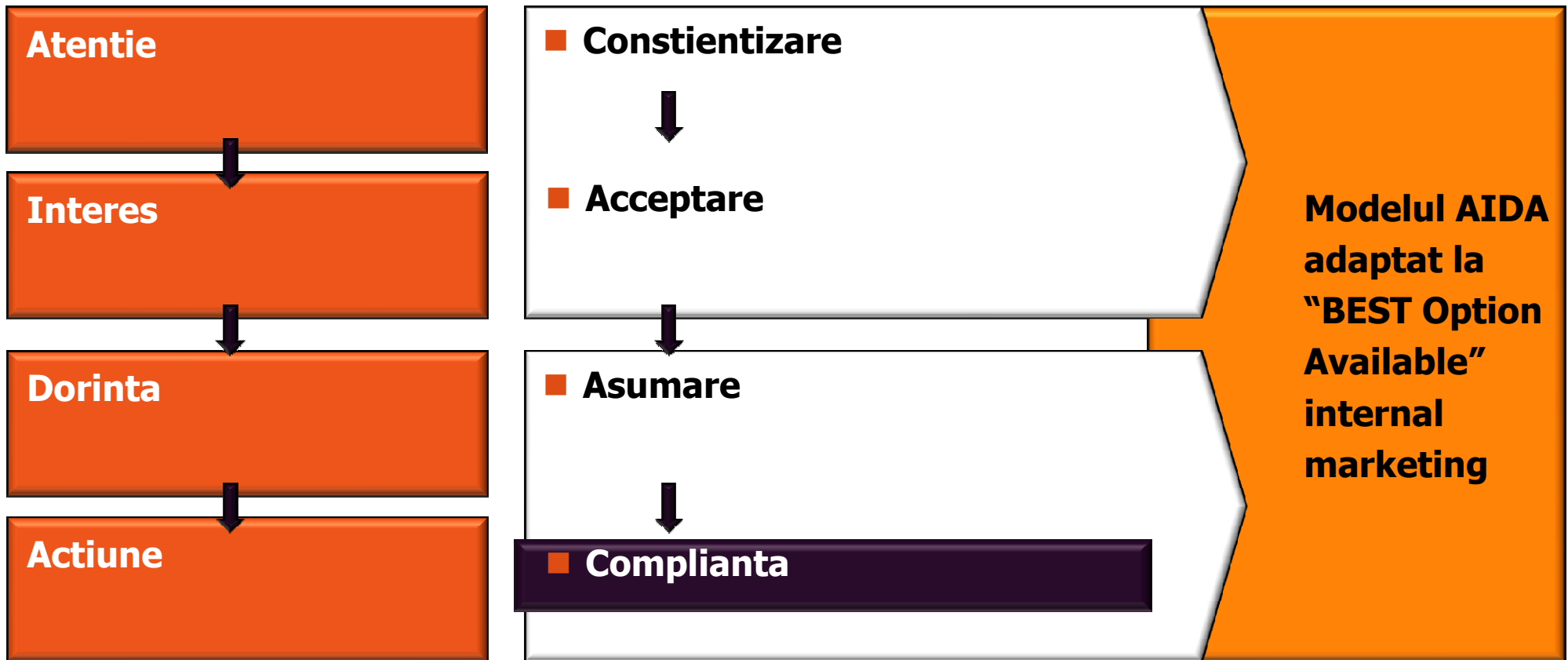
<i>Media & instruments</i> <i>Stakeholder</i>	<i>Prezentari</i>	<i>Negocieri</i>	<i>Info fairs</i>	<i>Discutii individuale</i>	<i>E-mail</i>	<i>Info papers</i>	<i>Status reports</i>
<i>Executive Board</i>	V				V		
<i>Management</i>			V	V			
<i>Sindicat</i>		V	V	V	V	V	V
<i>Autoritati</i>		V	V	V	V	V	V
<i>Angajati</i>		V	V	V	V	V	V
<i>Cienti interni</i>		V	V	V	V	V	V

Comunicare vs mobilizare

- Mobilizarea are loc atunci cand receptorii sunt implicati activ si sunt invitati sa se exprime si sa devina initiatori ai procesului de comunicare
- Comunicare directa, prin discutii fata in fata, este cruciala in procesul de restructurare
- Culegerea feedback-ului diversilor stakeholderi fata de anumite etape-cheie din procesul de restructurare este vitala pentru intelegerea modului in care comunicarea ar trebui re-calibrata pentru atingerea obiectivelor

In comunicarea cu angajatii, complianta cu masurile si actiunile propuse devine obiectivul principal in caz de restructurare

Strategia de comunicare "BEST Option Available" se bazeaza pe ideea ca explicarea si argumentarea obiectiva a masurilor de restructurare sunt un instrument foarte puternic care va facilita acceptarea si in cele din urma complianta cu masurile de restructurare:



Comunicarea constructiva (vs defensiva) se bazeaza pe ideea de minimizare a pierderilor si pe beneficiile procesului de restructurare

Identificarea beneficiilor pentru stakeholderi poate echilibra comunicarea si va conduce la un proces de restructurare mult mai usor de acceptat:

Stakeholder	Interese	Impact pozitiv	Impact negativ	<p>Strategia "BEST Option Available"</p> <p>+</p> <p>Beneficii potentiale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ planurile de suport in cariera post-restructurare ▪ restructurarea pe baza de criterii obiective de performanta ▪ cresterea productivitatii, eficientei si calitatii la nivel de procese ▪ clarificarea rolurilor si responsabilitatilor
Management	- - -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ▪ B ▪ C 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ▪ B ▪ C 	
Angajati	- - -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ▪ B ▪ C 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ▪ B ▪ C 	
Cienti interni	- - -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ▪ B ▪ C 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ▪ B ▪ C 	
Sindicate / autoritati etc	- - -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ▪ B ▪ C 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A ▪ B ▪ C 	

Agenda

- **Restructurarile: cine, cat, de ce?**
 - **Procesul de restructurare**
 - **Strategia de comunicare**
- **Restructurarea: scurt ghid de utilizare**

Practicile utilizate de Ensignht in designul si comunicarea proceselor de restructurare se bazeaza pe o vasta experienta in acest tip de proiecte

Bune practici

- Analiza organizationala (extensiva si intensiva) inainte de declansarea procesului de restructurare
- Proiectarea foarte clara a modelului organizational TO BE (atat structural, cat si functional). Acesta va servi ca reper pentru implementare si va minimiza riscul unor deviatii foarte mari de la obiectivele setate anterior.
- Acceptare si suport la cel mai inalt nivel pentru modelul organizational TO BE si pentru strategia si planul de implementare.
- Planificare detaliata a procesului de restructurare si etapizare a schimbarilor majore pentru a facilita asimilarea lor reala.
- Urmarirea progresului in implementare si alocarea unor resurse dedicate proiectului
- Folosirea strategiilor de mobilizare (vs comunicare)

Factori cheie de succes

- Nu este suficient ca regulile de comunicare in restructurare sa fie stabilite. Respectarea lor trebuie urmarita si „facilitata”.
- Implicarea din timp a tuturor stakeholderilor de proces este un element-cheie pentru finalizarea la timp a actiunilor propuse. Orice omisiune pe acest subiect va compromite respectarea termenelor initial asumate.
- Consultarea, infomarea si receptarea feedback-ului tuturor actorilor implicati faciliteaza adaptarea din mers a strategiei si planului de comunicare sau activarea planurilor de contingenta / scenariilor alternative.
- Mesajele-cheie legate de procesul de restructurare trebuie sa fie clar definite si sa fie coerente si consistente, alcatuind o retorica persuasiva si realista.
- Identificarea beneficiarilor si a beneficiilor procesului de restructurare poate facilita atingerea in timp mai scurt si cu un cost redus a obiectivelor asumate.

Va multumim!

Pentru informatii suplimentare, va rugam sa ne contactati!

Niro Business Center
Str. Traian 184-186 ,
024045
Bucuresti, Romania
Tel: +4 031 4055468
Fax: +4 031 4055467
contact@ensight.ro
www.ensight.ro

Know. Accelerate. Perform.