

DE AICI

încotrO?

A large, white, stylized number '1' is positioned on the left. To its right and slightly above the top of the '1' is a white circle containing a solid red dot.

1 atitudine

360°

variante de actiune

Decizia

de actiune poate fi doar...



buna

rea

... dar cum decidem in 2009...

cu  sisteme de referinta ?

Perspectiva sociala



revolta impotriva sistemului
nesiguranta zilei de maine
sentiment de nedreptatire
reformularea prioritatilor
violenta verbala si fizica
tendinta de economisire
rezistenta la schimbare
anularea investitiilor
cautarea de vinovati
amanarea deciziilor
speranta in minuni
lipsa de incredere

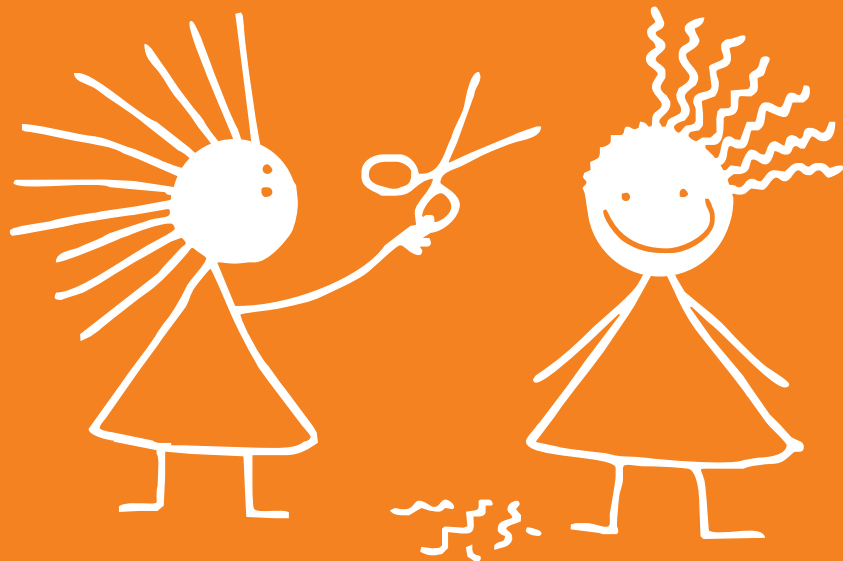
deruta

teama

saracie

stres

Perspectiva clientilor/ prospectilor



incapacitatea de plata

inghetarea bugetelor

contracte suspendate

intarzierea deciziilor

servicii suplimentare

presiuni/ amenintari

schimbare strategie

solicitare de garantii

apelarea la bartere

flexibilitate plata

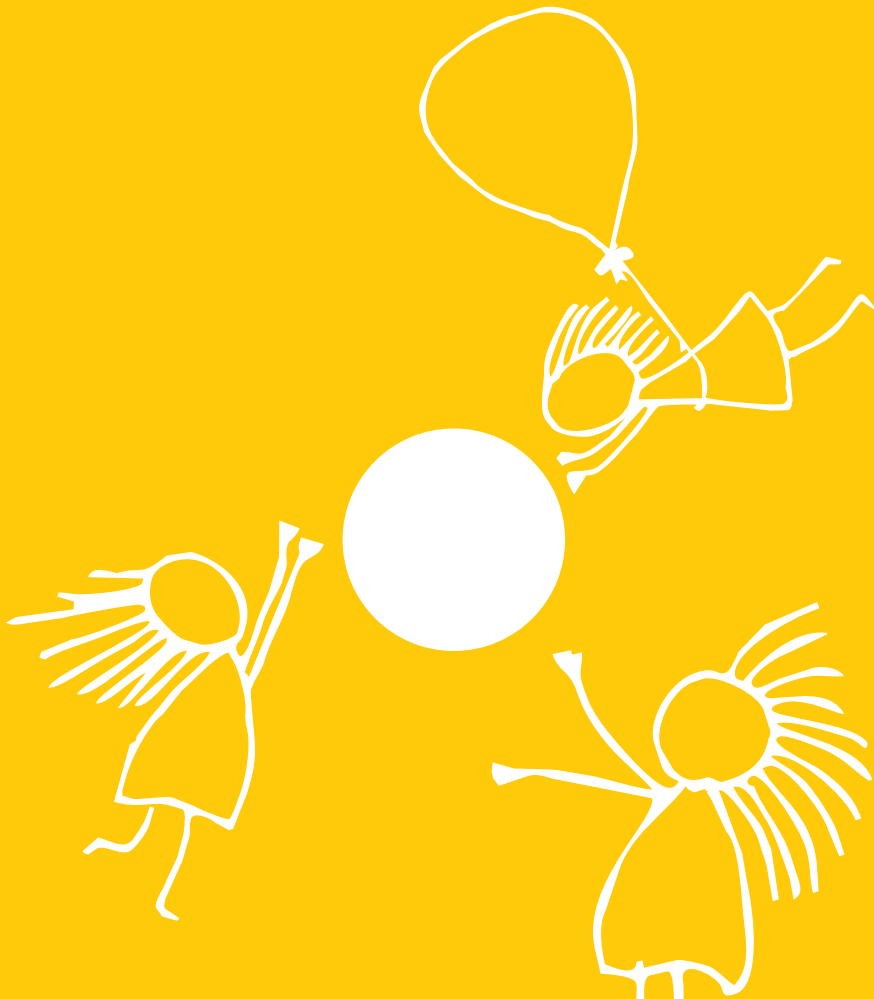
intelegere

inovatie

discount

calitate

Perspectiva concuventei



reduceri de preturi

preluare companii mici

politica de dumping

adaptarea produselor

scaderea calitatii

ajutor de la firme mama

reducerea activitatii

lansare de servicii noi

servicii oferite gratuit

marketing agresiv

reinventare

pasivitate

restrangere

atac

Perspectiva financiara



depreciere moneda

cash-flow negativ

rezerve insuficiente

lipsa surse finantare

crestere dobanzi

incapacitate de plata

inghetare bugete

politica reduceri costuri

presiune actionari

diminuare margine

investitii

plasamente

control costuri

renegocieri

Perspectiva operationala



lipsa comenzi

exces de personal

incapacitate de adaptare

scaderea performantei

optimizarea proceselor

lipsa de materii prime

stocuri de materii prime

vanzare mijloace fixe

scadere costuri fixe

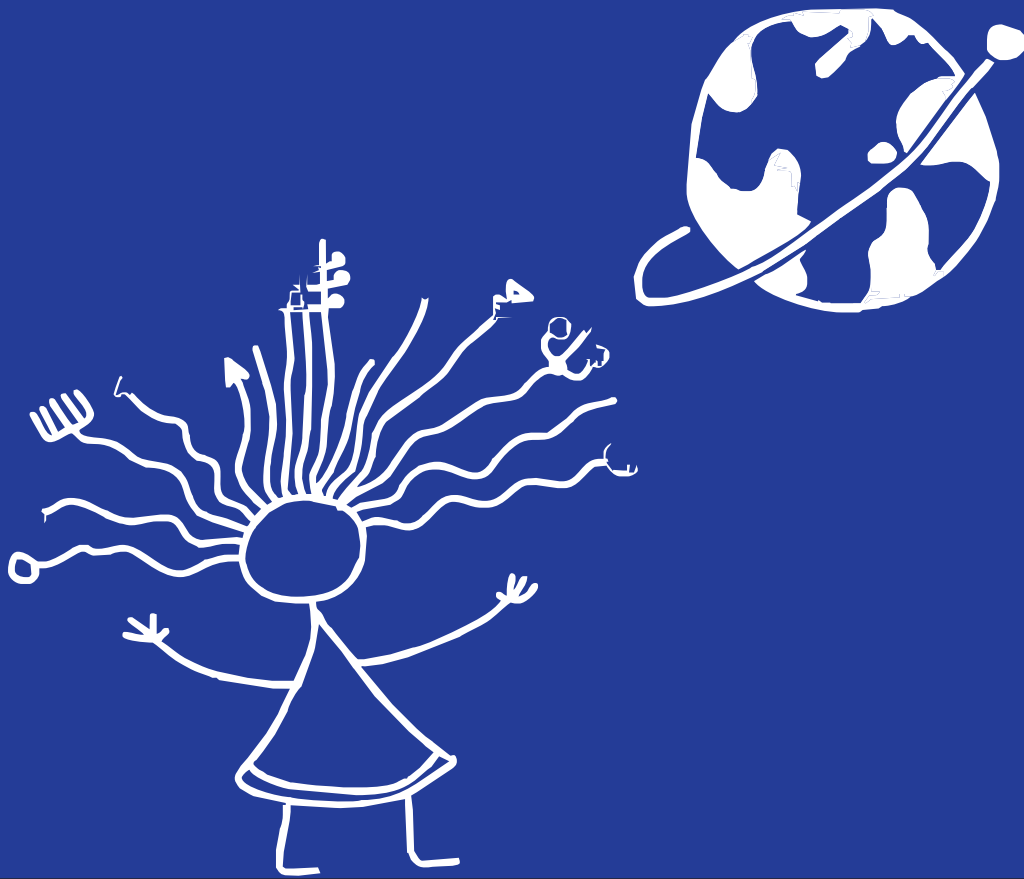
extindere linii productie

reducere costuri restructurare

reengineering

somaj tehnic

Perspectiva dezvoltatorilor



reformulare strategiei
adaptare produse/ servicii
analiza oportunitatilor
creare centre excelenta
preluari si fuziuni
sondaje de piata
parteneriate strategice
repositionare pe piata
redirectionare venituri
reformulare usp

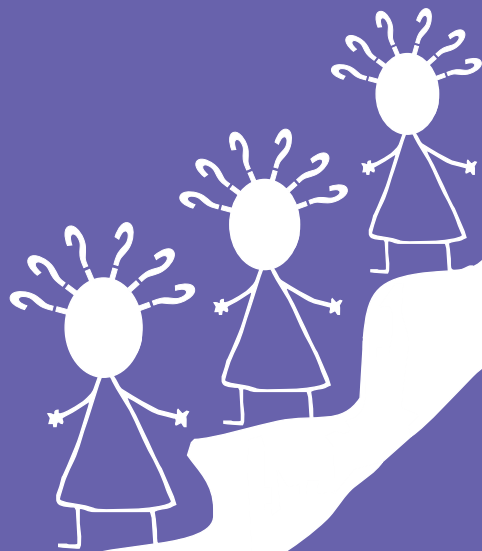
networking

expectativa

reengineering

inovatie

Perspectiva angajatilor



lipsa de transparenta
teama de disponibilizari
scaderea productivitatii
suspiciune si neincredere
pasarea responsabilitatii
frustrare si demotivare
comunicare deficitara
aport la schimbare
stagnare in dezvoltare
alimentarea zvonisticii

sabotare

izolare

atitudine constructiva

creativitate

Perspectiva HR Manager



o
vom
afla
astazi, aici

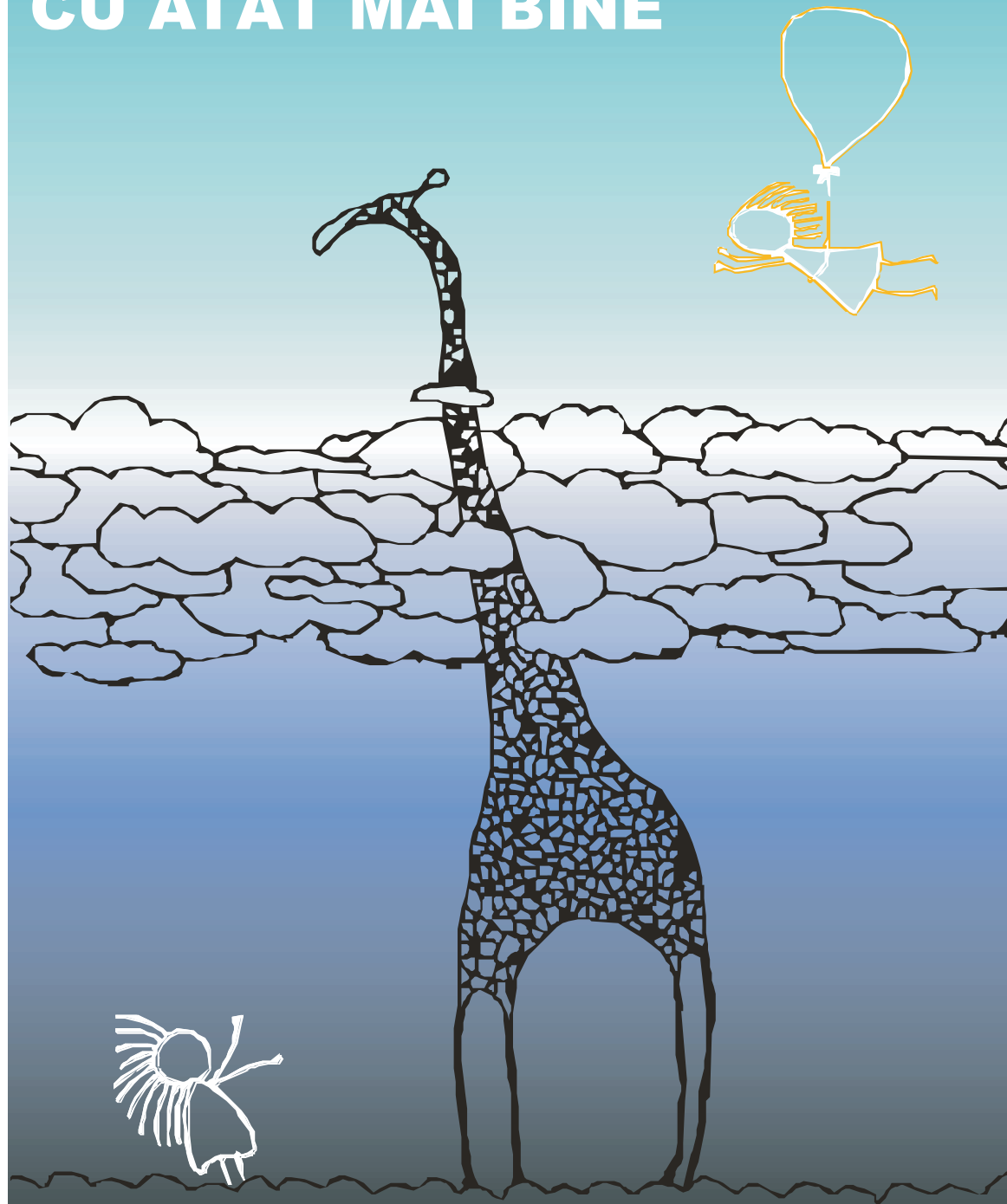
Decizia

nu este o roata a norocului

este un rezultat al analizei tuturor perspectivelor



CU CÂT MAI SUS CU ATÂT MAI BINE



Decizia

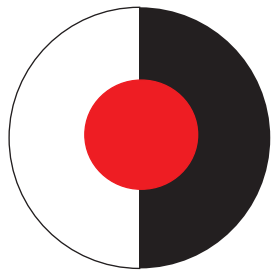
analiza efect - impact

aflacum:

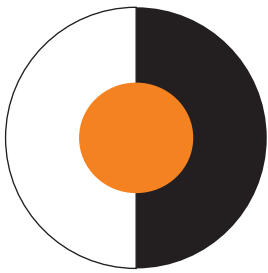
o decizie aparent evidenta poate produce

- **efectele scontate pe termen scurt**
- **si un impact fatal pe termen lung...**

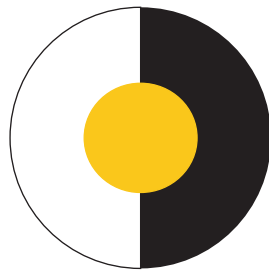
impact



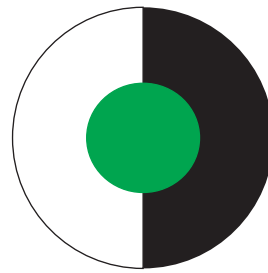
societate



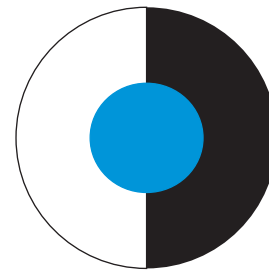
clienti



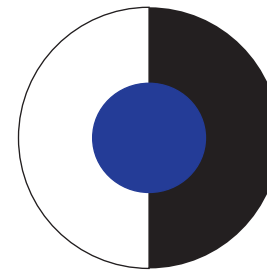
concurrenta



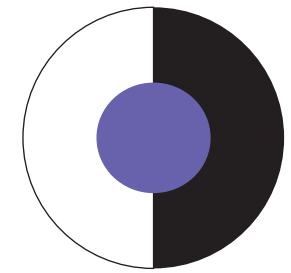
financiar



operational



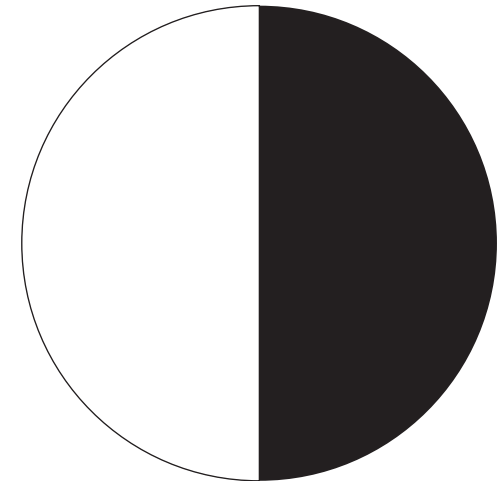
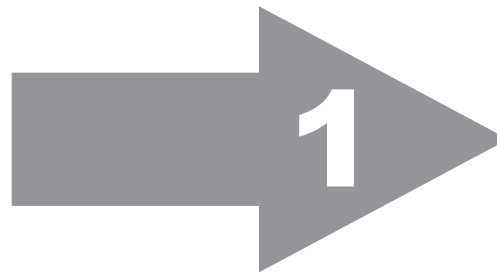
dezvoltare



angajati



decizii



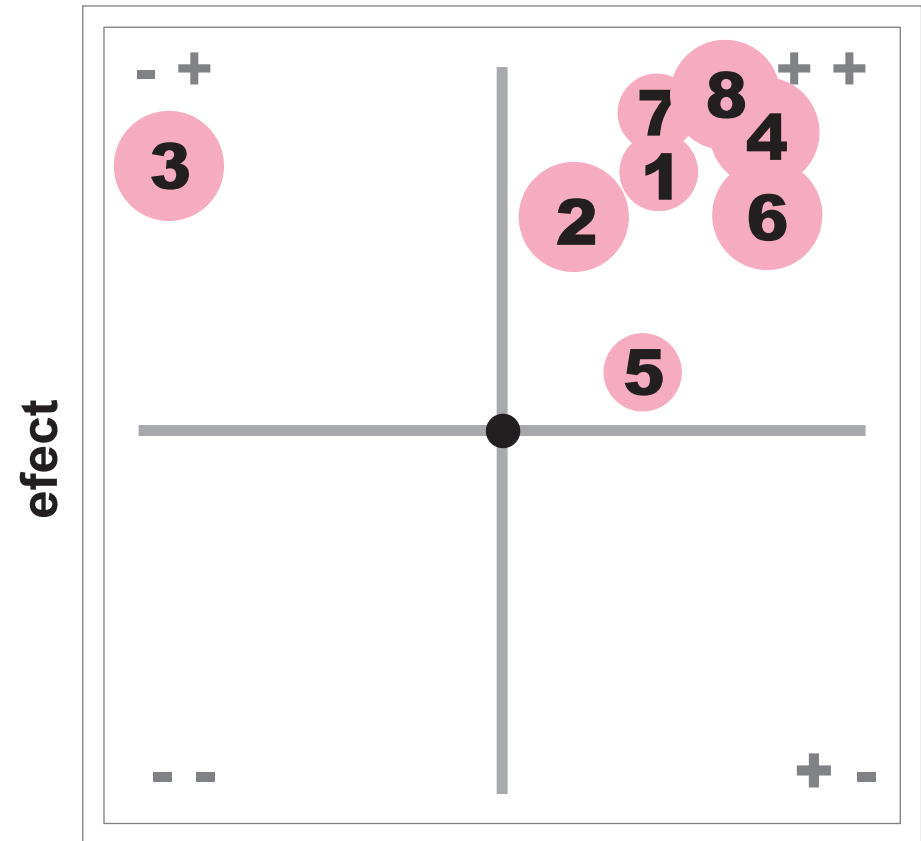
efect

Tipuri de actiuni

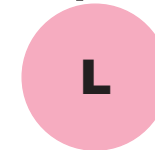
- **Modificarea modului de lucru**
- **Educarea celorlalti**
- **Dezvoltarea Networking-ului**
- **Schimbarea structurii**

● Modificarea modului de lucru

1. Generare de idei/ concepte noi
2. Solicitare consultanta externa
3. Aplicarea principiilor de scalabilitate
4. Analizarea si redefinirea proceselor interne
5. Implementarea unui catalog de provocari
6. Promovarea dialogului cu clientii/ prospectii
7. Vanzarea consultativa
8. Leasing de personal



impact



efort

1. Generare de idei/ concepte noi

Utilizarea tehnicilor de brainstorming pentru prioritizarea provocarilor si identificarea oportunitatilor de actiune prin implementarea unor idei si concepte noi, bazate pe expertiza interna.

Aplicabilitate

- resurse sub utilizate in cadrul companiei
- exista compartimente care genereaza venituri
- produsele/ serviciile permit reinventare
- exista experiente anterioare care sa sustina procesul
- managementul sustine procesul
- sunt alocate resurse pentru implementarea ideilor
- firma activeaza in zona serviciilor sau in domeniul tehnologic

+

- implicarea si motivarea angajatilor
- responsabilizarea si fidelizarea echipelor operationale
- generarea unor idei cu potential de realizare
- utilizarea resurselor existente la capacitate
- atragere de talente de la companiile concurente
- imaginea unei companii stabile, care cauta activ solutii
- bun angajator
- castigare de cota de piata

Intrebari

- Cine este implicat?
- Care este durata initiativei?
- Cum evaluam ideile?

-

- risc ridicat
- resurse blocate
- efect pe termen mediu si lung
- impact psihologic negativ in caz de nereusita
- inutil daca nu este urmat de implementarea efectiva

2. Solicitare consultanta externa

Utilizarea expertizei externe pentru formularea unei strategii pe termen mediu si lung sau pentru evaluarea unor scenarii de actiune (studii de fezabilitate).

Aplicabilitate

- nu exista competente in interiorul companiei
- exista resurse financiare care sa permita contractarea serviciilor de consultanta
- compania si-a stabilit o misiune, o viziune si o directie
- managementul sustine aceasta initiativa
- timpul permite derularea unui proiect de consultanta

+

- generarea unor idei cu potential de realizare
- formularea unor scenarii de actiune cu sansa mare de reusita
- acces la expertiza externa companiei
- imaginea unei companii stabile, care cauta activ solutii
- compania este perceputa ca fiind deschisa catre schimbare

-

- angajatii nu accepta solutiile propuse
- recomandarile pot veni prea tarziu
- specialistii externi nu pot mobiliza resursele interne
- intrebarile si sesiunile de analiza pot produce teama in randul angajatilor

Intrebari

- Cum selectam compania de consultanta?*
- Care este timpul minim de generare efecte?*
- Care este obiectul contractului?*

3. Aplicarea principiilor de scalabilitate

Presupune adaptarea capabilitatilor interne la volumul de business existent si/sau estimat. In perioada de criza poate implica disponibilizari, reducere bugete si anulare de investitii.

Aplicabilitate

- procese de lucru sunt standardizate si repetitive
- exista o alocare precisa a resurselor pe unitate de venit generata
- modelul de business a prevazut astfel de situatii
- nu exista resurse financiare care sa permita acoperirea pierderilor
- activitatea companiei este extrem de specializata
- timpul necesar unui nou angajat pentru a deveni productiv este redus



- reducerea costurilor operationale
- adaptarea la conditiile pietei
- reducerea pe termen scurt a preturilor practicate



- productivitatea este supraestimata
- disponibilizarea personalului competent
- cresterea presiunii asupra angajatilor ramasi
- imposibilitatea de a raspunde unor comenzi noi
- lipsa motivatiei in randul angajatilor

Intrebari

- Care este raportul real dintre veniturile generate si resursele alocate?
- Cat de mari sunt sansele sa nu mai existe comenzi?
- Cum gestionam procesul?

4. Analizarea si redefinirea proceselor interne

Obiectivul principal al acestui tip de initiativa este alinierea fluxurilor operationale la cerintele pietei cu accent pe eficientizare prin: reducerea costurilor si/ sau cresterea nivelului de performanta/ calitate.

Aplicabilitate

- a fost stabilita o directie principala de actiune din punct de vedere strategic
- exista competente interne pentru analiza sau resurse disponibile pentru contractarea acestora.
- compania a acumulat experienta in procesele analizate, experienta ce ii permite identificarea rapida a unor zone deficitare, cu potential de optimizare
- initiativele au sustinerea managementului superior, acesta avand si disponibilitatea de a se implica activ in sedintele de brainstorming

+

- eficientizarea activitatii si reducerea implicita a costurilor
- aparitia unor solutii pentru realocarea resurselor antrenate in procese ineficiente sau suspendate temporar
- construirea unei imagini relevante care permite stabilirea corecta a pragurilor de rentabilitate si implicit a preturilor minime practicabile.
- motivarea angajatilor
- crestere a productivitatii

Intrebari

- Care sunt procesele prioritare?
- Unde sunt oportunitatile de eficientizare/ reducere de costuri?
- Care sunt obiectivele concrete?
- Care sunt persoanele implicate in proiect?

-

- exista riscul concentrarii eforturilor in directia optimizarii unor procese ce nu mai sunt de actualitate in perioada imediat urmatoare
- optimizarea ar putea presupune investitii suplimentare (ex: automatizarea poate necesita o investitie in tehnologie)
- angajatii sa nu inteleaga obiectivul proiectului
- esecul in implementarea solutiilor identificate reprezinta irosire de efort si motiv de frustrare pentru cei implicati

5. Implementarea unui catalog de provocari

Acest tip de initiativa presupune construirea unui sistem de analiza si prioritizare a problemelor/ provocarilor cu care se confrunta compania. Sistemul este similar instrumentelor utilizate in cadrul Planurilor de continuitate, dar presupune analiza unor riscuri cu sansa mare de productie.

Aplicabilitate

- exista disponibilitatea psihologica pentru dezbaterile unor scenarii negative
- compania are o politica interna bazata pe transparenta
- colaborarea interdepartamentala este una deschisa si eficienta
- situatia financiara a companiei este cunoscuta si poate fi tradusa in elemente relevante pentru fiecare departament
-

+

- identificarea unor oportunitati de actiune
- formularea unor potentiale solutii care, odata implementate, se pot dovedi a fi solutii "salvatoare"
- cresterea nivelului de flexibilitate in situatii de criza si scaderea timpului de raspuns in astfel de cazuri
- asigurarea unei perioade tampon, intre analiza si momentul producerii unui risc, perioada care creste sansele unor decizii corecte (in situatiile respective)

Intrebari

- Care sunt datele de intrare necesare?
- In ce masura efortul se poate concretiza in actiuni?
- Cum formulam situatiile limita?

-

- exista riscul de panica generalizata
- riscul provenit din "concurenta interdepartamentala"
- demotivarea

6. Promovarea dialogului cu clientii/ prospectii

Acest tip de initiativa presupune implicarea activa a clientilor si/ sau a prospectilor in procesul de identificare a solutiilor. Dialogul permite formularea unor avantaje competitive pe care piata le-ar putea considera atractive/ utile.

Aplicabilitate

- compania are o strategie orientata catre client
- relatiile cu fostii si actualii clienti permit abordarea acestora
- au fost implementate astfel de programe si in trecut
- domeniul de activitate al companiei permite flexibilitate in definirea produselor/ serviciilor
- exista disponibilitate in implementarea efectiva a unor elemente identificate in urma acestui dialog

+

- identificarea unor oportunitati de actiune concrete
- cresterea sanselor de mentinere sau chiar dezvoltare a portofoliului de clienti
- fidelizarea clientilor
- pozitionarea ca partener statornic, chiar si in perioade dificile
- transmiterea unui mesaj de flexibilitate
- construirea unui avantaj in piata (raportat la concurenta)
- motivarea angajatilor

Intrebari

- Care este instrumentul optim pentru dialog?
- Care sunt canalele optime de comunicare?
- Care este investitia necesara?

-

- modul in care se realizeaza “dialogul” poate compromite obiectivele initiativei
- intrebarile adresate clientilor nu sunt concludente sau implica un efort prea mare din partea respondentilor
- interactiunile din trecut nu sustin astel de initiative (in trecut nu a existat flexibilitate)

7. Vanzarea consultativa

Presupune adaptarea strategiei de vanzare la noile conditii, prin reformularea beneficiilor si introducerea unei componente de analiza/ consultanta in procesul de vanzare propriu-zis.

Aplicabilitate

- compania are o strategie orientata catre client
- domeniul de activitate al companiei permite flexibilitate in definirea produselor/ serviciilor
- forta de vanzari are competentele necesare sustinerii unui astfel de proces
- colaborarea dintre forta de vanzari si departamentele operationale este una eficienta
- agentii de vanzare cunosc intregul portofoliu de produse si servicii al companiei pe care o reprezinta

+

- identificarea unor probleme cu care se confrunta clientii ce isi pot gasi o rezolvare prin produsul/ serviciul vandut
- cross-selling
- cresterea gradului de satisfactie a clientilor
- pozitionarea ca partener
- imbunatatirea relatiilor si implicit cresterea sanselor de concretizare a colaborarii (pe termen scurt, mediu si lung)

-

- pentru unele companii este necesara o schimbare de mentalitate
- sistemele de recompensare utilizate pana la momentul respectiv se pot dovedi a fi depasite
- exista riscul ca operationalul sa nu poata livra in concordanta cu "promisiunile" echipei de vanzari
- se poate compromite rentabilitatea activitatilor

Intrebari

- Care este gradul de flexibilitate optim, in formularea ofertelor?
- Care sunt produsele/ serviciile cele mai profitabile?
- Care sunt competentele si cunostintele pe care trebuie sa le aiba echipa de vanzari ?

8. Leasing-ul de personal

Aceasta actiune strategica presupune implementarea unui model flexibil de gestiune a capitalului uman, care sa permita accesul rapid la competente, pe de o parte, si alinierea volumului de personal la volumul de business existent, pe de alta. Modelul implica valorificarea cu succes a beneficiilor specifice muncii temporare.

Aplicabilitate

- exista riscul de diminuare brusca a volumului de business
- compania deruleaza o serie de proiecte pe termen scurt si mediu pentru care nu exista competente in interior
- ponderea costurilor cu capitalul uman in totalul costurile de productie asociate produselor/ serviciilor este mare
- setul de competente asociat posturilor este bine definit
- perioada de invatare si adaptare a noilor angajati pe post este mica
- previziunile legate de evolutia volumului de business sunt incurajatoare, dar riscul datorat perioadei dificile globalizate descurajeaza cresterea numarului de angajati proprii

+

- transformarea costurilor fixe in costuri variabile
- accesul la personal specializat
- reducerea riscurilor financiare
- reducerea expunerii legale
- flexibilitate in dimensionarea resurselor
- cresterea competitivitatii
- indirect, promovarea imaginii de bun angajator
- reducerea costurilor de recrutare si administrare

Intrebari

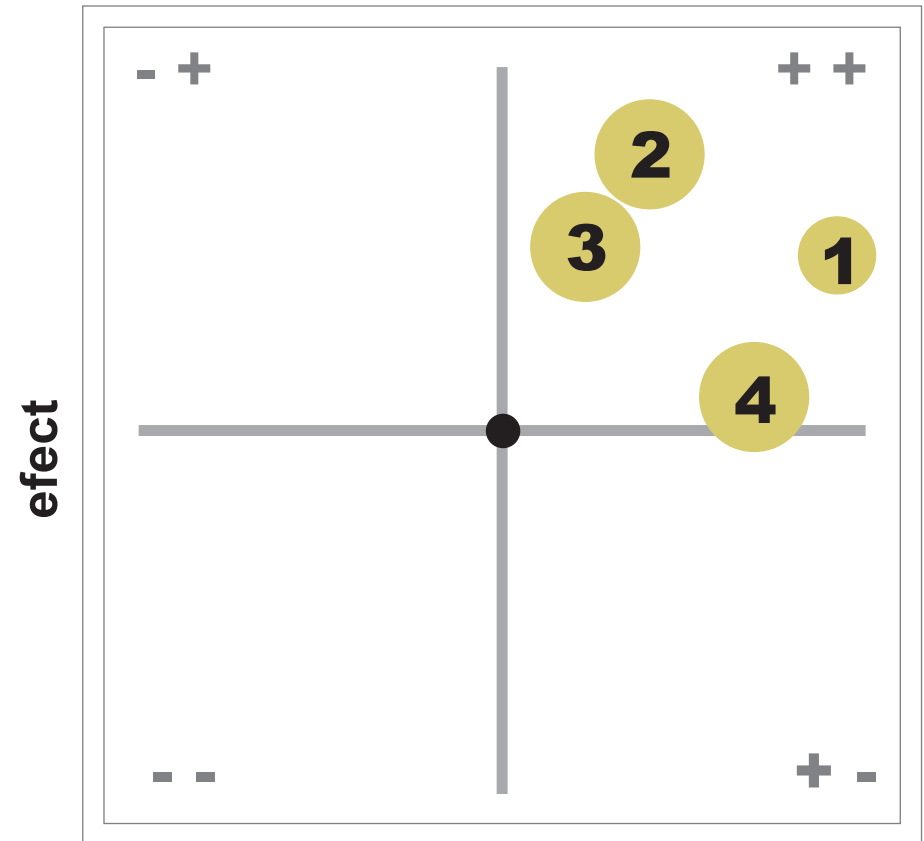
- Care sunt costurile totale si riscurile asociate unei noi angajari?
- Care sunt procesele in care se poate practica leasing-ul?
- Care sunt criteriile de selectie a furnizorului?

-

- pentru unele companii este necesara o schimbare de mentalitate
- preluarea riscului financiar si operational al partenerului
- riscul provenit din comunicarea ineficienta cu angajatii in leasing

● Educarea celorlalti

1. Consilierea in cariera
2. Adaptarea programelor de dezvoltare
3. Comunicarea interna
4. Sustinerea activa a comunitatilor



efort

1. Consilierea în cariera

Consilierea în carieră reprezintă un serviciu-cheie pentru un sistem de educație evoluat și pentru o piață a muncii în continuă schimbare, fiind un instrument de selecție și de orientare a indivizilor înspre sectoare de carieră care au de profitat de pe urma abilităților acestora.

Aplicabilitate

- serviciu cu aplicabilitate maxima, in orice domeniu sau context economic
- companii de orice dimensiune
- companii implicate activ in programe de responsabilitate sociala

+

- sustinerea angajatilor prin facilitarea accesului acestora la resursele informaționale existente pe piața muncii
- identificarea unor alternative concrete pentru viitorul profesional al angajatilor, in caz de disponibilizare
- promovarea unui mesaj social coerent prin implicarea activa in procesul de educare al fortei de munca
- impact social maxim datorat potentialului de multiplicare al efectului

Intrebari

- Consilierul: angajat sau outsider?*
- Care sunt pasii necesari specializarii in domeniul consilierii?*
- Cum promovam beneficiul in randul angajatilor?*

-

- reticenta angajatilor datorata insuficientei intelegeri a conceptului
- lipsa specializarii sau a implicarii consilierului

2. Adaptarea programelor de dezvoltare

Presupune alinierea nevoilor de instruire si dezvoltare interne la cerintele actuale ale mediului de business, prin reformularea prioritatilor si prioritizarea eforturilor corelate. Initiativa are la baza principiile dezvoltarii durabile si implica intelegerea procesului de evolutie, in toate fazele sale.

Aplicabilitate

- companii cu programe de dezvoltare coerente, si politici de personal solide
- organizatii care recunosc valoarea capitalului uman si promoveaza o cultura organizationala bazata pe incurajarea performantei individuale si de grup
- firme care considera lipsa actiunii o garantie a esecului
- companii care cred in beneficiile oferite de utilizarea eficienta a practicilor din sfera managementului talentului
- companii in cautarea unor solutii de realocare a resurselor umane

+

- cresterea nivelului de performanta si mentinerea productivitatii la un nivel satisfactor
- dezvoltarea setului de competente existent in interiorul organizatiei
- cresterea ROI programe de instruire si dezvoltare
- generarea de avantaj competitiv
- promovarea unei imagini de bun angajator
- atragerea de talente

Intrebari

- Care sunt nevoile concrete de dezvoltare?
- Traineri interni sau apelarea la furnizori externi?
- Cum evaluam eficienta programelor de dezvoltare?

-

- formularea eronata a nevoilor de instruire si dezvoltare (investitii nerentabile)
- lipsa unui sistem de evaluare a performantei
- lipsa obiectivelor

3. Comunicare interna

Presupune completarea politicilor si practicilor de comunicare interna consacrate cu componenta de management al crizei. Promovarea si asigurarea transparentei si colaborarii sunt elemente esentiale in procesul de tranzitie organizationala.

Aplicabilitate

- companii cu politici de personal solide
- organizatii ce au construit o cultura organizationala puternica, transmisa la toate nivelurile ierarhice
- firme care constientizeaza nevoia de sustinere si implicare a tuturor angajatilor pentru parcurgerea cu succes a unor perioade dificile
- echipe in care se incurajeaza generarea de idei si inovatia
-



- cresterea nivelului de performanta si mentinerea productivitatii la un nivel satisfactor
- promovarea unei imagini de bun angajator
- controlul situatiilor de criza
- implicarea si motivarea angajatilor
- responsabilizarea angajatilor
- gestiunea eficienta a riscului de pierdere a talentelor



- riscul de panica in momentele dificile
- efectul de propagare al “vestilor proaste”
- zvonistica

Intrebari

- Cand si ce trebuie comunicat?*
- Care sunt purtatorii de cuvint?*
- Cum gestionam riscurile comunicarilor?*

4. Sustinerea activa a comunitatilor

Presupune o prezenta activa a companiei in societate, prin asumarea unui rol educativ bazat pe informare permanenta si transparenta. Obiectivul principal al acestor initiative este prevenirea unor reactii adverse de masa care pot compromite atat compania cat si contextul economic.

Aplicabilitate

- companii active in media
- organizatii cu numar mare de angajati care joaca un rol important in societate
- instituti care pot investi in astfel de programe
- firme care au o strategie de responsabilitate sociala
- companii ale caror decizii strategice au un impact major in economie



- promovarea unei imagini de partener in societate
- controlul situatiilor de criza
- cresterea nivelului de siguranta al angajatilor
- promovarea voluntariatului
- responsabilizarea angajatilor



- expunere mai mare in societate
- dificultati in evaluarea beneficiilor

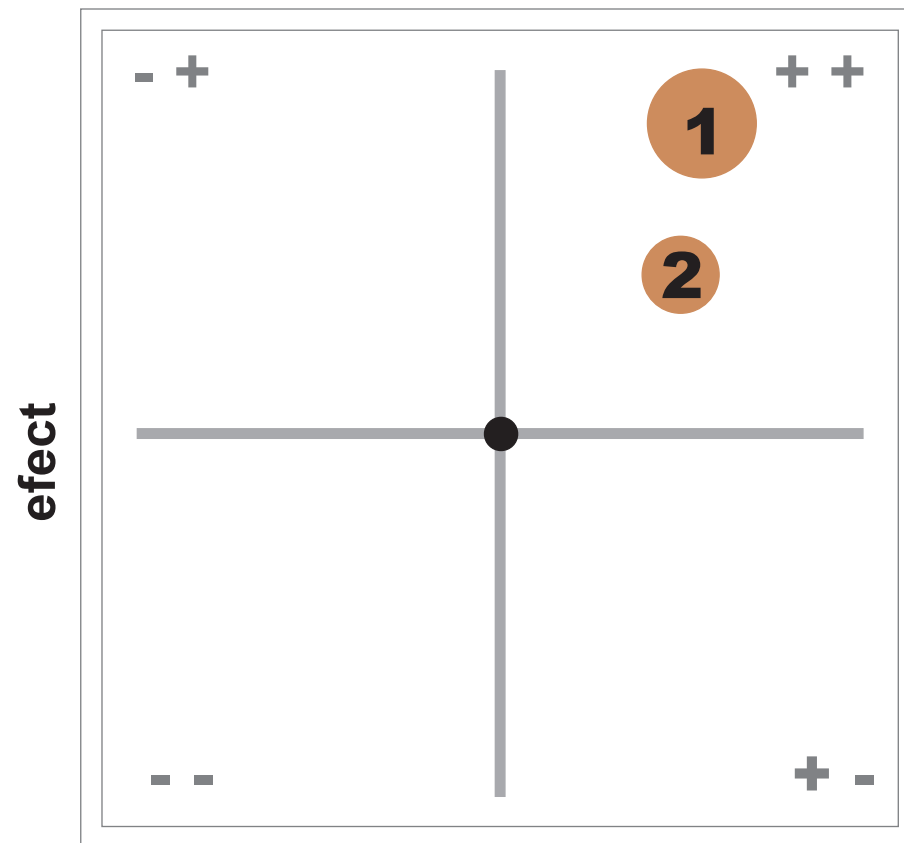
Intrebari

- Care sunt programele cu impact maxim?
- Care este audienta?
- Care sunt canalele de comunicare optime?

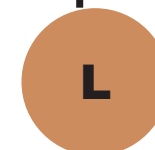
● Dezvoltarea networking-ului

1. Stabilirea de parteneriate strategice

2. Utilizarea rețelelor sociale



impact



efort

1. Stabilirea de parteneriate strategice

Presupune identificarea unor oportunitati de asociere strategica, concretizate in proiecte comune, cu aport proportional. Obiectivul principal este dezvoltarea unor solutii complete, cu valoare adaugata superioara ofertelor individuale.

Aplicabilitate

- companii recunoscute in domeniul lor de expertiza
- companii cu portofolii de produse/ servicii complementare
- organizatii care incurajeaza inovatia
- firme cu putere financiara



- oferirea unor solutii integrate care cresc sansele de vanzare
- access la reseaua si know-how-ul partenerului
- cross-selling
- diversificarea portofoliului de produse si servicii cu investitii minime
- repozitionare si noi avantaje competitive
- castigare cota piata
- stabilitate pentru companie si angajatii sai

Intrebari

- Care sunt oportunitatile?
- Care este forma parteneriatului?
- Cum masuram beneficiile?



- preluarea unei parti din riscul financiar si operational al partenerului
- riscul reputational
- riscul de incompatibilitate

2.Utilizarea retelelor sociale

Retelele sociale reprezinta un punct cheie de interes pentru compania sec. XXI. Utilizarea acestora include toate practicile web care au scopul de a aduce oamenii impreuna pentru a impartasi idei sau continut, experiente sau perspective. Potentialul principal il reprezinta capacitatea de multiplicare a acestor retele.

Aplicabilitate

- companii cu misiune si viziune bine definite
- organizatii care incurajeaza dialogul liber
- firme ce activeaza pe piete diversificate sau extrem de specifice
- companii cu deschidere catre instrumente moderne de comunicare si care detin competentele necesare coordonarii unor astfel de proiecte



- mentinerea legaturilor
- comunicarea eficienta a politicilor si strategiilor
- posibilitatea de validare a strategiei
- identificarea de oportunitati si nise
- pozitionare ca jucator activ, generator de informatii
- reducerea costurilor legate de marketing (ex: marketing viral)



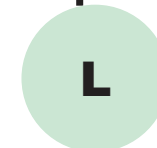
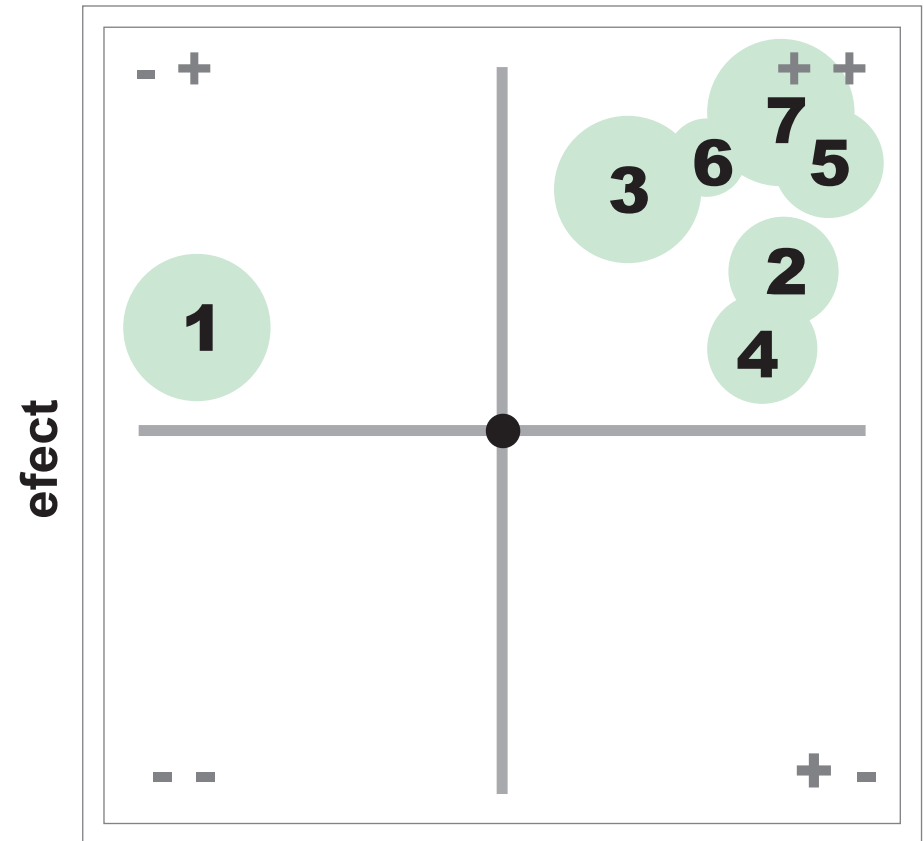
- expunere mai mare
- risc reputational

Intrebari

- Care sunt retelele?
- Ce tipuri de reactii dorim?
- Ce presupune un astfel de proiect?

● Schimbarea structurii

1. Disponibilizarea
2. Outplacementul
3. Externalizarea proceselor
4. Reorientarea angajatilor
5. Atragerea de talente
6. Centrele de excelenta
7. Preluarile si fuziunile



efort

1. Disponibilizarea

Presupune diminuarea volumului de personal ca urmare a reducerii activitatii. Procesul de disponibilizare este unul extrem de dificil atat prin sfera implicatiilor legale cat si prin prisma efectelor adverse pe care le poate genera atat pentru organizatie cat si pentru societate.

Aplicabilitate

- companii aflate in incapacitate de plata
- organizatii cu procese extrem de specializate care nu pot fi adaptate/modificate
- firme cu portofoliu restrans de clienti care nu se pot adresa altor piete
- companii al caror business este vulnerabil la factori macro-economici

+

- reducerea costurilor de personal
- adaptarea volumului de personal la volumul de business existent
- evitarea/ amanarea falimentului

-

- pierdere de competente si know-how
- pierdere cota de piata
- pierderea credibilitatii
- proces costisitor
- compromiterea imaginii pe termen scurt, mediu si lung
- demotivarea angajatilor ramasi
- expunerea legala

Intrebari

- Care sunt criteriile pe baza carora se fac disponibilizarile?
- Care este impactul financiar efectiv?
- Cum controlam efectele adverse?

2. Outplacement-ul

Outplacement-ul include o serie de activitati benefice pentru angajatii companiilor, in cazul disponibilizarilor masive.

Activitatile sunt legate de reorientarea in cariera, de invatarea unor metode de cautare a unui nou loc de muncasi de sustinere morala a celor ce urmeaza sa fie disponibilizati.

Aplicabilitate

- companii confruntate cu situatii de restrangere a activitatii
- organizatii pentru care se intreveede o redresare economica pe termen mediu si lung
- companii active in domeniul responsabilitatii sociale
- organizatii aflate in topul celor mai buni angajatori
- companii preocupate de viitorul angajatilor

+

- efect pozitiv pentru angajatii disponibilizati
- avantaj competitiv pe termen mediu si lung prin posibilitatea de reangajare a vechilor angajati
- mentinerea motivarii in randul angajatilor ramasi in companie
- transmiterea unui mesaj social pozitiv
- posibilitatea reducerii platilor compensatorii
- impact social mare, prin potentialul de multiplicare a efectului

-

- pierdere de competente si know-how in favoarea competitiei
- pierdere cota piata

Intrebari

- Care sunt componentele unui program de outplacement?
- Care este investitia necesara?
- Cum controlam procesul?

3. Externalizarea proceselor

Externalizarea reprezinta optiunea strategica, prin care o companie isi transfera anumite procese total sau partial catre furnizori de servicii specializati.

Aplicabilitate

- companii nu procese standardizate care utilizeaza activ instrumente de management al performantei
- organizatii confruntate cu volum de business variabil
- firme care nu detin personal specializat suficient pentru managementul procesele de recrutare, integrare la un nivel acceptabil al costurilor
- institutii care activeaza in domenii de activitate ce implica procese de natura tranzactionala/ repetitiva
- companii care nu utilizeaza functiile suport la intreaga lor capacitate

+

- controlul si reducerea costurilor prin transformarea costurilor fixe in costuri variabile
- flexibilitatea in dimensionarea capabilitatilor interne
- acces la competente specializate
- reducerea riscurilor legale si financiare
- posibilitatea de a orienta resursele catre activitati core, generatoare de valoare
- indirect, bun angajator

Intrebari

- Care sunt procesele ce pot fi externalizate?
- Care sunt criteriile de selectie a furnizorului?
- Cum pot fi optimizate procesele de lucru si fluxurile de informatii?

-

- preluarea riscului furnizorului de servicii
- lipsa unui sistem de evaluare a nivelului de performanta al furnizorului (SLA)

4. Reorientarea angajatilor

Presupune redefinirea modelului de business, prin adaptarea produselor/ serviciilor existente sau modificarea portofoliului actual de produse/ servicii. Implementarea noului model implica un proces rapid si eficient de realocare a resurselor (financiare, umane etc).

Aplicabilitate

- companii care detin in portofoliu produse si/ sau servicii cu potential de adaptare la noile conditii
- exista o imagine clara a aportului fiecarei linii de business/ produs/ serviciu la veniturile totale ale firmei
- organizatii care cunosc setul de competente existent in cadrul companiei si care pot coordona un program de reorientare interna
- companii care au informatii din piata legate de beneficiile pe care clientii sau potentialii clienti le-ar considera un aport valoros in caz de achizitie

+

- identificarea de oportunitati si alternative atat pentru companie cat si pentru angajati
- motivarea angajatilor (daca procesul de reorientare este controlat si comunicarea este eficienta)
- mentinerea competitivitatii companiei
- perceptia de partener
- sustinerea liniilor de business/ produselor/ serviciilor potential rentabile si blocarea pierderilor asociate celor care inregistreaza

-

- riscul implicat de costurile ascunse ale acestui tip de program (respecializare, durata de adaptare pe post)
- lipsa unui sistem de evaluare a angajatilor care sa permita selectia optima a angajatilor si monitorizarea evolutiei acestora

Intrebari

- Cum se calculeaza gradul de compatibilitate al angajatului cu profilul unui nou post?
- Care este durata optima a unui astfel de proiect?
- Care sunt costurile asociate proiectului?

5. Atragerea de talente

Presupune identicarea unor zone strategice de investitie si asumarea rolului de angajator activ, care sa doreasca atragerea de experienta, expertiza, know-how prin recrutarea unor specialisti in industrie. Reprezinta practic valorificarea contextului incert al pietei fortei de munca.

Aplicabilitate

- companii care detin in portofoliu produse si/ sau servicii cu potential de adaptare la noile conditii
- organizatii care au puterea financiara de a face investitii in aceasta perioada
- organizatii care cunosc setul de competente existent in cadrul companiei si doresc sa il completeze sau sa il diversifice
- companii care au informatii din piata legate de beneficiile pe care clientii sau potentialii clienti le-ar considera de interes, dar pentru a caror implementare nu detin competente in interior

+

- identificarea si valorificarea oportunitatilor existente pe piata
- consolidarea unei pozitii de leader pe piata prin persepectiva experientei si expertizei angajatilor
- mentinerea competitivitatii companiei
- cresterea cotei de piata
- accesul la specialisti la un cost mai redus
- diversificarea portofoliului de produse/ servicii
- promovarea imaginii de bun angajator

Intrebari

- Cum se traduc oportunitatile de business in posturi si competente?*
- Care sunt canalele de recrutare optime?*
- Cum controlam impactul asupra angajatilor existenti?*

-

- lipsa unui sistem de evaluare a competentelor existente in interior
- angajarea noilor specialisti poate genera nemulumiri in randul actualilor angajati

6. Centrele de excelenta

Presupune introducerea unui nou tip de structura in interiorul organizatiei cu obiectivul de management al tuturor ideilor, oportunitatilor, proiectelor existente in interiorul si in exteriorul companiei. Un centru de excelenta este un instrument de valorificare a talentului recomandat in orice context economic.

Aplicabilitate

- companii in care se inregistreaza scaderi semnificative de productivitate datorate lipsei de activitate
- organizatii care au promovat activ o cultura organizationala bazata pe inovatie si talent
- institutiile care se confrunta cu necesitatea formularii unui plan de actiune pentru perioada urmatoare
- companii care detin competente asociate proceselor de inovatie dar care nu au reusit sa le valorifice pana in prezent
- organizatii care a identificat o serie de oportunitati pe piata dar sunt in cautarea modului de implementare optim al proceselor asociate

+

- identificarea si valorificarea oportunitatilor existente pe piata
- mentinerea competitivitatii companiei
- cresterea cotei de piata
- implicarea si motivarea angajatilor
- promovarea imaginii de bun angajator
- cresterea gradului de credibilitate al deciziilor

-

- lipsa unui sistem de evaluare a competentelor existente in interior
- riscul asociat costurilor ascunse

Intrebari

- Care este structura unui centru de excelenta?
- Cunt sunt evaluate oportunitatile?
- Care este procesul de luare a deciziilor legate de mplementarea ideilor?

7. Achizițiile și fuziunile

Preluările și fuziunile sunt acțiuni strategice prin care două sau mai multe întreprinderi își unesc patrimoniile sub diferite forme juridice. Fuziunea presupune dizolvarea întreprinderilor care au decis să fuzioneze și în același timp dispariția lor. Achiziția are loc când o companie mare preia un competitor mai mic, fiind în special interesată de contractele și clienții acestuia.

Aplicabilitate

- organizații care au puterea financiară de a face investiții în această perioadă
- companii care vor să câștige cota de piață și portofoliul de clienți al companiei achiziționate
- instituții care urmăresc înlăturarea competiției sau intrarea pe piețe noi
- companii pentru care o fuziune ar reprezenta un potențial de eficientizare datorat schimbului de experiență
- organizații care urmăresc o creștere de notorietate și credibilitate

+

- identificarea și valorificarea oportunităților existente pe piață
- consolidarea unei poziții de lider pe piață
- exploatarea unor piețe noi
- menținerea competitivității companiei
- creșterea cotei de piață
- accesul la expertiză și know-how-ul celorlalte companii
- diversificarea portofoliului de produse/ servicii
- promovarea imaginii de stabilitate

Întrebări

- *Când este o achiziție/ fuziune rentabilă?*
- *Care sunt obiectivele tranzacției și cum pot fi acestea cuantificate?*
- *În ce măsură trebuie aliniate procesele operationale după fuziune, achiziție?*

-

- riscul datorat unei estimări eronate față de beneficiile față de efortul investițional
- expunere financiară mai mare

Planul de actiune pentru 2009?

Un plan inclinat...

Colectare
informatii

Analiza

Formulare
alternative

Decizie

Expect success

1

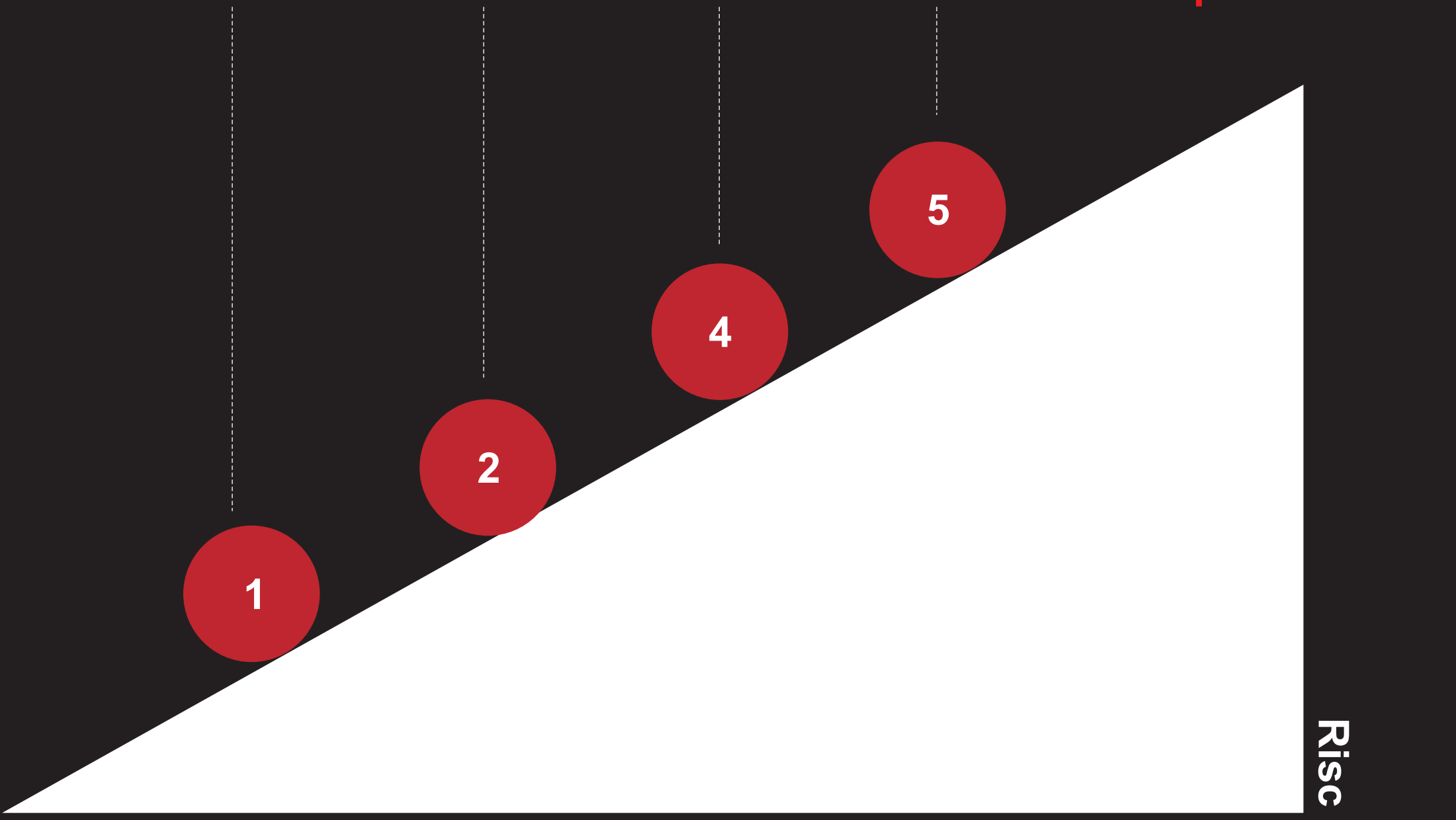
2

4

5

Timp

Risc



Decizie optima



$$\text{Max} \frac{\text{Beneficii scenariu actiune}}{\text{Capabilitati interne}}$$

360°

perspective de analiza

1 **atitudine**

cea corecta

Va multumesc pentru atentie!

Pentru intrebari si consultanta/ servicii de:

- **leasing de personal**
- **salarizare & administrare dosare de personal**
- **recrutare & selectie**
- **outplacement**
- **performance management**
- **cursuri si programe de dezvoltare**
- **comunicare interna**
- **BPO**



Marilena Petrec:

e-mail: marilena.petrec@apt.ro

tel: +40722 219 240