



**Facultatea de Management Financiar Contabil Craiova**  
**Centrul European de Studii Manageriale în Administrarea Afacerilor**  
str. Brazda lui Novac, nr.4, 200260, Craiova  
Tel: 0251-598265 Fax: 0251-598265

---

**Contract nr. 50.612 din 11.06.2008**

**Titular: Universitatea Spiru Haret**  
**Facultatea de Management Financiar Contabil Craiova**

**Beneficiar: CNCSIS**

**Valoare: 4.850 lei**

**Tema: *Reengineeringul organizațional ca soluție eficientă pentru restructurarea de fond a afacerilor. Studiu de caz privind elaborarea proiectelor de reengineering folosind tehnologii informaționale***

## **Raport de Cercetare**

**Director de proiect: Conf. univ. dr. Laura Ștefănescu**

**Membrii echipei:** Conf.univ.dr. Andy Ștefănescu  
Lect. univ.dr. Constantinescu Mădălina  
Asist.univ.dr. Bogdănoiu Cristiana  
Drd. Constantinescu Pompiliu

**Perioada de derulare:** 31.oct. 2007-30.dec 2008

**Grant-At codCNCSIS 10: Reengineeringul organizațional ca soluție eficientă pentru restructurarea de fond a afacerilor. Studiu de caz privind elaborarea proiectelor de reengineering folosind tehnologii informaționale**

Obiectivul major al acestui grant de cercetare a fost dezvoltarea cercetării științifice relativ la reengineeringul organizațional, într-un moment în care utilizarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale devine indispensabilă pentru obținerea unui avantaj strategic. Mediul competitiv al secolului XXI, impune multor întreprinderi românești să facă față nu numai unei concurențe globale, ci și unui mediu tot mai dinamic și marcat de incertitudine și complexitate.

Pentru companiile privatizate din România, reengineeringul reprezintă o alternativă de restructurare calitativă și eficientă, care poate fi abordată numai după ce este bine documentată și înțeleasă. Este ceea ce a căutat să scoată în evidență colectivul de cercetare pe parcursul perioadei de derulare a grantului.

**Scopul cercetării** a constat în a demonstra că reengineeringul constituie o soluție eficientă pentru restructurarea de fond a afacerilor, dar și pentru a evidenția o serie de oportunități legate de reingineria tehnologică, economică și umană a activităților și proceselor desfășurate într-o organizație modernă, adăugând noi dimensiuni în dezvoltarea eficientă, pe principiile pieței, în acord cu utilizarea pe scară largă a tehnologiilor informaționale și comunicaționale.

Fiind o zonă de studiu aflată la intersecția a mai multor domenii și discipline științifice, activitatea de cercetare derulată în proiect a fost asigurată de o echipă omogenă și cu domenii de

competență interdisciplinară care a aduce contribuții proprii, în funcție de specialitatea fiecărui membru.

**Obiectivele generale și specifice** asignate prezentei cercetări, au fost realizate în conformitate cu direcțiile de cercetare stabilite în formularul de aplicație și cu obiectivele și activitățile asociate acestora, prevăzute în managementul de proiect.

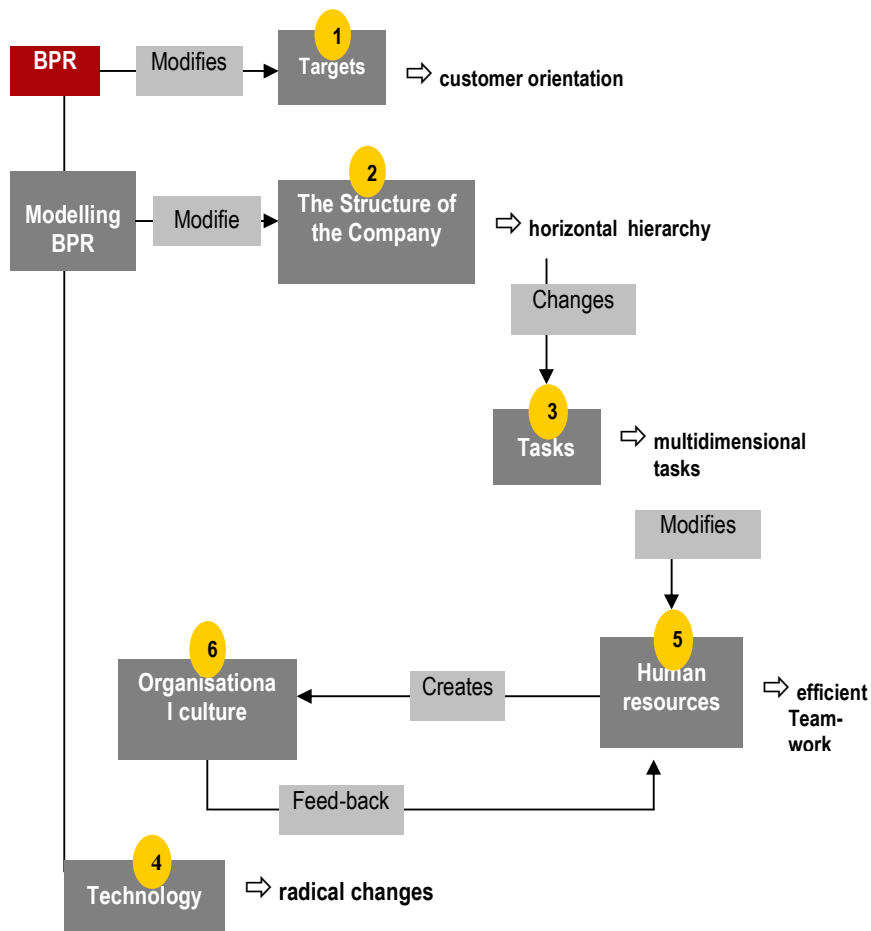
Primul obiectiv stabilit pentru primul an de derulare a fost inițierea unui *Studiu privind revigorarea climatului de afaceri din regiunea Oltenia* [11], prin care s-a realizat o amplă documentare privind întreprinderile cu probleme de management. Activitatea de documentare a fost realizată cu sprijinul Agenției Naționale pentru IMM și Cooperatie Oltenia, vizând întreprinderile care își desfășoară activitatea în această zonă. Scopul a fost stabilirea unui esanțion de firme, care să se constituie în obiect al cercetării. În acest sens a fost elaborat un chestionar cu 10 item-uri, care a permis descoperirea posibilelor bariere din calea schimbării și stabilirea unor premise necesare reproiectării activităților și proceselor prin reengineering. Au fost lansate aproximativ 50 de mesaje electronice prin care am explicat demersul nostru și ceea ce dorim să obținem. Într-o primă etapă, apelului nostru, i-au răspuns un număr de 12 întreprinderi, din care au fost validate 10 chestionare. Sesiunea de primire a chestionarelor a rămas deschisă în speranța lărgirii eşanționului de firme și în prima jumătate a anului doi de derulare a proiectului. De menționat că echipa nu a dorit să inițieze un program de reengineering pentru toate firmele din structura eşanționului ci numai a stabilit într-o primă fază, factorii esențiali care reclamă acțiunea de reengineering, pentru ca mai apoi, eforturile de cercetare au fost concentrate pentru elaborarea unui program de rezistență și succes prin reengineering, necesar întreprinderii din esanțion care are nevoie de reproiectarea activităților și proceselor.

Literatura de specialitate identifică 3 tipuri de entități care abordează procesul de reengineering, grupare care a fost utilizată și în cazul acestei activități de documentare, și anume

- Firme care se confruntă cu mari dificultăți și nu au altă soluție.
- Firme care încă nu se confruntă cu dificultăți, dar a căror conducere anticipează apariția unor dificultăți majore. Pe moment, rezultatele financiare pot să pară satisfăcătoare, dar pe cer se zăresc deja nori de furtună – concurenți noi, cerințe sau caracteristici ale clienților în schimbare, un mediu economic sau legal schimbat – care amenință să demoleze fundamentele succesului firmei. Concepția acestor firme este de a aborda reengineering înainte de a se confrunța cu o situație nefavorabilă.
- și firme care se află într-o formă maximă, situație în care, nu se pot discerne dificultăți, nici în prezent, nici în viitor, dar managementul lor își permite să fie ambițios și agresiv.

Echipa de cercetare a prefigurat un model conceptual pe care managerii îl pot utiliza pentru a-și reproiecta procesele și activitățile. Modelul introduce un element nou, celor 5 luate în considerare până acum și identifică variabilele endogene care produc modificări în lanț pentru procesele și activitățile derulate în cadrul structurii organizaționale a întreprinderii (*a se vedea Figura 1 - pag 3*).

- Business Process Reengineering BPR modifică principală variabilă endogenă, mai precis scopurile, orientându-se spre client;
- modelarea Business Process modifică structura companiei, transformând-o din ierarhică în orizontală;
- la rândul ei, structura plată schimbă sarcinile organizației și, astfel, se produce evoluția sarcinilor de la cele îngust-specializate la cele multidimensionale;
- activitatea personalului în echipă devine mai eficace datorită culturii organizaționale proprii; aici se observă clar că există un feed-back, deoarece colaborarea și interacțiunea în echipă creează o anumită cultură organizațională. Totodată, o cultură organizațională bine definită favorizează funcționarea eficientă a proceselor și activităților;
- tehnologia asigură impulsivitatea schimbărilor radicale din întreprindere. Dezvoltarea continuă a acestei variabile endogene creează premisa realizării viitoarelor transformări.



**Figura 1.** Modificări în lanț ale proceselor și activităților produse de variabilele endogene [10]

Orice schimbare în modul de realizare a afacerii ca: lărgirea sortimentului de produse, practicarea unui nou gen de activitate, implică schimbări imediate în procesele respective. Designul noilor procese de afaceri începe cu descrierea proceselor existente (așa cum sunt la moment) și continuă cu schițarea stării lor viitoare. Un model nou de proces include descrierea tuturor componentelor acestuia: funcțiile, resursele, participanții, scopurile, informația, rezultatele, evenimentele, direcția acțiunilor și succesiunea realizării acestora.

Un instrument important utilizat în abordarea bazată de proces îl reprezintă așa-numitele "hărți de proces" care arată până la nivel de detaliu și instrucțiune, cum se vehiculează informația - *cine, ce și cum face*. În funcție de gradul de detaliu, acestea se vor transforma în proceduri. O hartă de proces - process map - este o reprezentare grafică care arată cum se derulează activitatea în organizație, defalcată pe fiecare compartiment în parte. Astfel, fiecare dintre cei implicați știe exact ce responsabilități îi revin în cadrul procesului și ce proceduri trebuie urmate pentru derularea sa în mod corect, astfel încât să se ajungă la rezultatul dorit, în termenul stabilit. O hartă de procese a fost proiectată pentru un program/proiect de reengineering cu scopul de a evidenția relațiile dintre procesele de afaceri, punctele de legătură, fluxul de documente. În acest fel, se observă care documente sunt necesare fiecărui proces și care documente generează fiecare proces. O dată ce o hartă de proces este realizată, echipa poate analiza amănunțit sub-procesele care pot apărea, activitățile și sub-activitățile pe care le implică. Este momentul în care echipa poate descoperi lucruri care credeau că au fost eliminate, că mai pot exista activități care încă se desfășoară și acestea mai mult încurcă decât ajută.

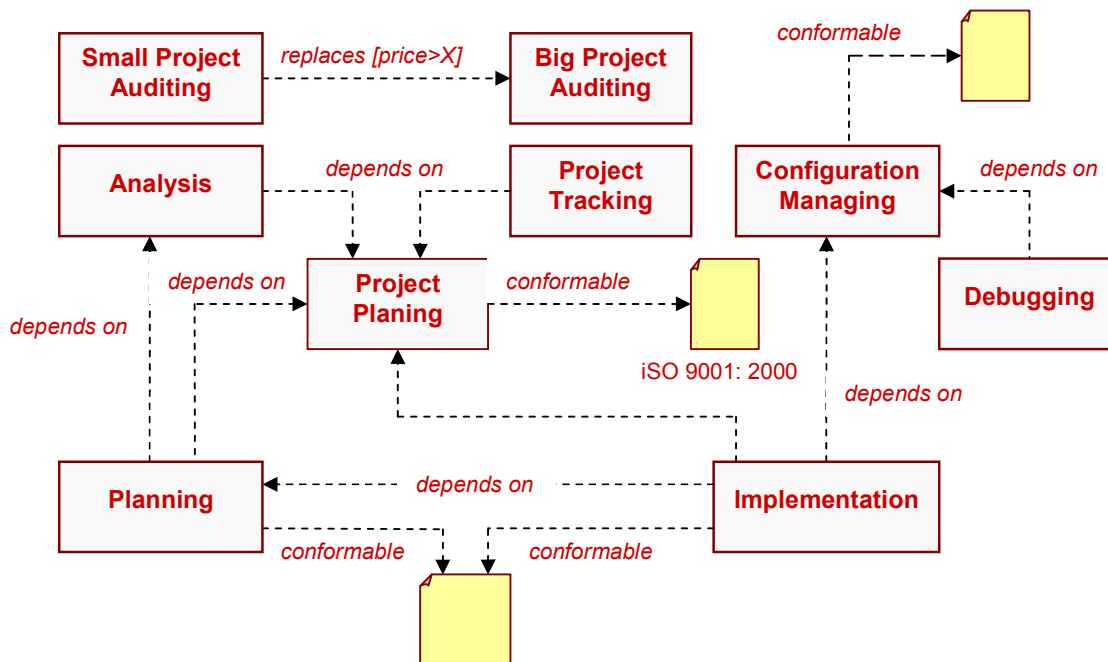


Figura 2 - Harta de procese pentru programul/proiectul de reengineering [13]

Reengineering-ul a fost prescris drept un instrument important pentru atingerea și menținerea competitivității. Orice investigație empirică, exploratorie în reengineering oferă o cale temporară pentru creșterea probabilității de succes a proiectelor de reengineering ridicând numeroase aspecte problematice în studiile ce vizează fenomenul reengineering-ului. În elaborarea programului de reengineering-ului, managerii trebuie să aibă puse la punct câteva probleme fundamentale privind propriile companii și caracterul activităților lor: *"De ce facem ceea ce facem? De ce ne comportăm astfel?"*. Adresând astfel de întrebări, oamenii sunt adesea puși în situația de a privi dintr-o altă perspectivă regulile deja stabilite, conform cărora, aceștia își administrează afacerea, și, adesea, aceste reguli se dovedesc a fi învinse, iraționale sau chiar de neacceptat.

Multe tehnici și analize financiare tradiționale folosite de manageri, precum perioada de răscumpărare și rata de revenire a investiției, eșuează în luarea în considerație a valorii banilor. De altfel, instrumente folosite în analizele financiare și în deciziile de investiții, folosirea lor exclusivă poate rezulta în deciziile imperfecte, precum acceptarea proiectelor păguboase, și respingerea proiectelor care ar putea prezenta avantaje financiare semnificative.

Abordarea fezabilității economice pare a fi foarte naturală și facilă, și poate acesta este și motivul răspândirii sale în companiile din întreaga lume. Investiția trebuie să fie sănătoasă din punct de vedere financiar și viabilă, deoarece un astfel de proiect concurează pentru resurse limitate cu multe alte proiecte. Deci, numeroase tehnici financiare și contabile justificative precum perioada de răscumpărare (PR), rata de revenire a investiției (RRI), valoarea prezentă netă (VPN), rata de revenire internă (RRI) sunt adesea folosite de către manageri pentru a evalua aspectele economice ale proiectului. Astfel, mulți cercetători argumentează faptul că aceste metode de asistare a deciziei sunt sensibile atunci când sunt văzute izolat și nu indică de fiecare dată cea mai bună acțiune atunci când luăm în considerare întregul context organizațional.

Valoarea netă actuală (VNA) este cea mai utilă dintre aceste metode de actualizare a fluxului de numerar. Analiza VNA aduce un rezultat, exprimat în post-taxare (importantă pentru operațiunile bazate pe profit), care ia în considerare diferența dintre valorile fluxurilor de numerar viitoare și costul de creștere a capitalului necesar pentru investiție. VNA ajută în luarea unor bune decizii în ceea ce privește acceptarea sau respingerea potențialelor proiecte de investiții bazate pe criteriile financiare obiective. Proiectele corespunzătoare unei VNA pozitive reprezintă economii nete pentru organizație.

Proiectele corespunzătoare unei VNA cu valoare zero vor recupera doar costul capitalului necesar efectuării investiției. Proiectele corespunzătoare unei VNA negative reprezintă pierderi financiare pentru organizație.

Anul de bază este anul în care se face investiția. Toate fluxurile de numerar care au loc în anii următori sunt reduse în ceea ce privește puterea de achiziție, comparativ cu acest an de bază. Anul în care sumele corespunzătoare fluxurilor de numerar sunt reduse sau scăzute în valoare reprezintă o funcție de timp și de rata minimă de rentabilitate a capitalului investit. Aceasta rată poate fi costul capitalului investit dacă proiectul urmează a fi finanțat cu capital împrumutat sau minimul de rentabilitate pe care proiectul îl necesită pentru a justifica investiția fondurilor interne disponibile. Acest lucru permite o comparare directă a fluxurilor de numerar.

O VNA pozitivă de 1 € pentru un proiect inițiat în 2008 cu o rată minimă de rentabilitate a capitalului investit de 10% semnifică faptul că proiectul va returna întregul cost al capitalului investit (10%) plus 1 € în 2009 – valoarea echivalentă în €.

În cele din urmă, la începutul unei analize VNA este importantă identificarea intenției strategice a proiectului. O parte a intenției strategice este aceea de a reduce costurile de operare și de a scădea prețurile. Pentru a crește veniturile organizației, creșterea în venituri proiectată trebuie să fie evaluată și inclusă în calculație ca flux de numerar pozitiv. Dacă intenția proiectului este supraviețuirea, atunci o VNA negativă poate fi acceptată dacă impactul financiar negativ al investiției este depășit cu mult de către potențialele pierderi financiare care pot fi asociate cu respingerea proiectului. În acest caz, analiza conduce la concluzia că mobilizarea capitalului necesar implementării proiectului central al laboratorului constă în urmarea unei strategii care să maximizeze rentabilitatea potențială.

O calculație economică uzuală pentru "atractivitatea" unei investiții o reprezintă randamentul investiției (RI). RI este o calculație a celor mai corporale câștiguri financiare sau beneficii ce se pot aștepta dintr-un proiect vis-à-vis de costurile implementării programului sau soluției sugerate. Analiza Beneficiului Costului (ABC) este mult mai cuprinzătoare decât RI și încearcă să cuantifice atât costurile și beneficiile corporale cât și necorporale.

Tabelul 2 listează câteva dintre potențialele costuri și beneficii care ar putea rezulta dintr-un proiect de reengineering. Deși lista nu este comprehensibilă, furnizează o informație despre mai mulți factori care ar trebui să fie luați în considerare atunci când se evaluează fezabilitatea economică. Tabelul include atât factori cantitativi, costurile sau beneficiile care sunt de natură subiectivă, și factori calitativi, costurile sau beneficiile pentru care valorile monetare pot fi identificate ușor. Voi analiza în cele ce urmează necesitatea de a lua în considerare ambele tipuri de factori atunci când întreprindem o Analiză a Beneficiului Costului.

**Tabel – Costuri și beneficii potențiale ale unui proiect de reengineering [6]**

Tipul	Costurile potențiale	Beneficiile potențiale
Cantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Îmbunătățiri de hardware/ software</li> <li>▪ Încărcare la maxim a costului muncii (salariu și beneficiu)</li> <li>▪ Costuri de pregătire a dezvoltatorilor de tehnologii noi sau actualizate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costuri de operare reduse</li> <li>▪ Costuri de personal reduse datorate unei reduceri de personal</li> <li>▪ Venituri ridicate rezultate din vânzările suplimentare ale produselor / serviciilor organizației</li> </ul>
Calitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insatisfacții ridicate ale angajaților rezultate din teama de schimbare</li> <li>▪ Percepția negativă din partea publicului ca urmare a renunțării rezultate din reengineering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decizii îmbunătățite ca rezultat al accesului exact și la timp la informație</li> <li>▪ Creșterea sau introducerea unor noi bariere la intrare pentru concurența care se află în afara pieței</li> <li>▪ Percepția pozitivă a publicului, care consideră că organizația este inovatoare</li> </ul>

Două strategii se referă la analiza calitativă Cost-Beneficii. Prima strategie este aceea de a păstra lucrurile simple și de a urma instinctele: dacă proiectul pare a fi o idee bună, atunci probabil că

și este. A doua strategie este aceea că se pot cuantifica aspectele calitative ale proiectului și prin urmare să fie comparate acceptabil. Dacă acesta este cazul, trebuie încetată irosirea timpului celorlalți și trebuie pur și simplu admis că se ia o decizie rațională.

Prin urmare, cum ar trebui cuantificați factorii calitativi? Pentru aceasta, trebuie urmați următorii pași:

- Să se identifice factorii calitativi. Realizarea brainstorming-ului cu câteva persoane este de regulă o bună opțiune;
- Cuantificarea importanței fiecărui factor al organizației. De exemplu, se acordă fiecărui factor o evaluare de la unu la cinci, unde cinci este cel mai important;
- Se evaluează numeric fiecare alternativă cu fiecare factor calitativ. *De exemplu*, se evaluează pe o scară de la zero la zece, unde zece este cea mai înaltă evaluare posibilă;
- Se multiplică importanța pe care o cântărește evaluarea fiecărei alternative;
- Se calculează scorul total, pentru fiecare alternativă, prin însumarea scorurilor individuale.

În cele mai multe cazuri, cadrele de conducere se așteaptă să vadă o justificare economică bazată pe o etapizare a beneficiilor și a costurilor pe o perioadă cuprinsă între trei și cinci ani. Prezentând un RI pozitiv în decurs de un an sau doi va face probabil ca proiectul să fie punct ochit punct lovit, însă aceasta reprezintă o circumstanță neobișnuită. Dată fiind valoarea în timp a banilor, un euro valorează mai mult astăzi decât va valora mâine. Pentru a contabiliza acest fapt economic, costurile și beneficiile viitoare trebuie "actualizate" pentru a calcula valoarea actuală. Factorul de actualizare, de asemenea cunoscut ca și cost al capitalului poate fi specificat de diverse autorități. În general, ratele de actualizare selectate trebuie să fie mai mici decât Rata Primei.

Apreciind sistemul organizațional de reengineering, nu a fost neglijată importanța segmentului tehnic și tehnologic al reengineering-ului, deoarece restructurarea business-proceselor nu înseamnă numai restructurare organizațional-economică, ci și o restructurare a sistemului informațional al întreprinderii, căruia îi revine sarcina realizării și documentării etapelor ciclului vital al proiectului.

Practitioners and researchers have discussed extensively the various applications of process-modelling at different phases of a reengineering project. Important contingent factors have been reported across various process-modelling contexts. However, little empirical evidence exists on how to conduct process-modelling successfully, and how to measure the success of a process-modelling initiative.

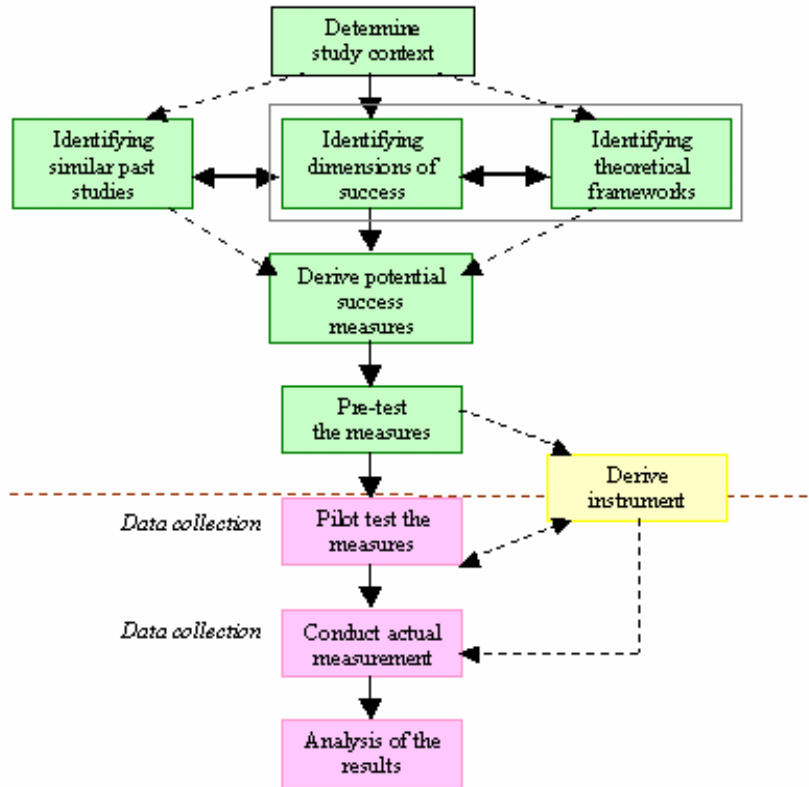
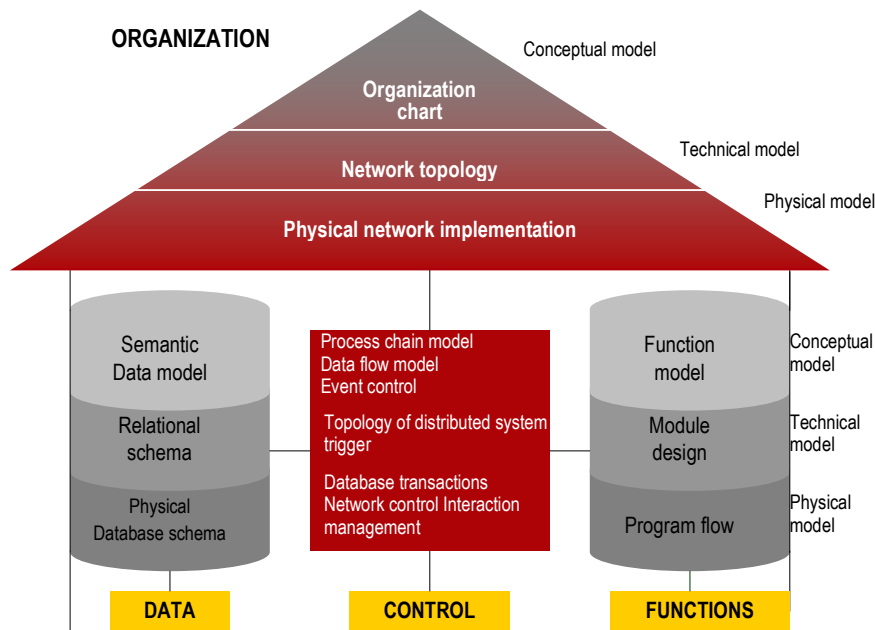


Figure 1 – Process – modelling [6]

Process-modelling is a technique for supporting system life-cycle management. Regardless of potential benefits, modelling is a resource intensive activity involving considerable costs (e.g. licenses for the modelling tool, third party modelling expertise, staff training in model development and maintenance). Organizations making these investments need to know if this intermediate procedure is worthwhile. A question often asked by both practitioners and researchers is “in what way(s) would the overall outcome have been different in the absence of modelling?” A valid, reliable and feasible process-modelling success measurement-model would aid in addressing this question.

Utilizând principiile arhitecturii ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) ca mediu integrat de modelare, analiză și de evaluare a modelelor de întreprindere, au fost descrise funcțiile sau operațiile executate în cadrul întreprinderii și ierarhizarea acestora, evenimentele și stările din mediul de referință al întreprinderii, entitățile organizaționale și angajații întreprinderii, precum și relațiile dintre aceștia.



**Figura 3 – Arhitectura ARIS [13]**

ARIS ToolSet cuprinde componente de modelare, analiză și navigare, cu interfețe utilizator, funcții și baze de date integrate care au fost utilizate pentru managementul modelelor de referință, evaluări și comparații între modele, afișarea facilă a întregii informații disponibile la nivel de grup, de obiecte dar și la nivel de obiecte individuale.

Arhitectura ARIS este bazată pe conceptul de integrare, care ia în considerare procesele desfășurate în întreprindere în contextul lor global și de aceea are aspectul unei case. Fundamentul arhitecturii constă într-un număr de module de descriere, a căror funcție este de a reduce complexitatea proceselor din întreprindere prin divizarea acestora în părți componente. Împărțirea în module permite descrierea conținutului unui modul cu ajutorul metodelor specifice acestuia, fără a lua în considerație numeroasele legături și relații cu alte module. Drept urmare, modulul funcțional permite descrierea funcțiilor sau a operațiilor executate în cadrul întreprinderii dar și ierarhizarea acestora pentru o mai bună înțelegere a proceselor și activităților care se derulează. Modulul de date permite descrierea evenimentelor și a stărilor din mediul de referință al întreprinderii, fapt pentru care se pot stabili prin metoda lanțului extins de procese orientate pe eveniment (*extended Event-driven Process Chain - eEPC*), detalierea proceselor într-un număr nelimitat de niveluri ierarhice. Modulul organizațional descrie entitățile organizaționale și angajații întreprinderii, precum și relațiile dintre aceștia iar modulul de conducere descrie legăturile dintre cele trei modele anterioare, prioritatea absolută în cadrul acestuia constituind-o data proceselor de afaceri (business processes).

Echipa a întreprins o amplă activitate de investigație în rândul întreprinderilor care au constituit structura eșantionului și a analizat relația de cauzalitate dintre schimbare și competitivitate prin prisma adaptării, evoluției, inovației, creșterii și dezvoltării afacerii. De asemenea, prin analize SWOT fost identificate punctele forte și slabe dar și pericolele și eventualele oportunități. Acest lucru a permis o analiză detaliată a rezultatelor, succeselor și insucceselor fiecărei entități din structura eșantionului de întreprinderi, care au răspuns solicitării echipei de a participa la acest studiu.

Analizele SWOT efectuate au permis identificarea următoarelor puncte forte, puncte slabe, oportunități și pericole. În tentativa de a obține informații despre rezultatele proceselor transformatoriale operate și a analiza motivele succeselor și insucceselor, am sesizat că multe întreprinderi au o înclinație foarte puternică de a nu raporta rezultatele slabe, având rețineri în a-și face publice eșecurile. De asemenea, întreprinderile nu-și analizează obiectiv evoluția activității.



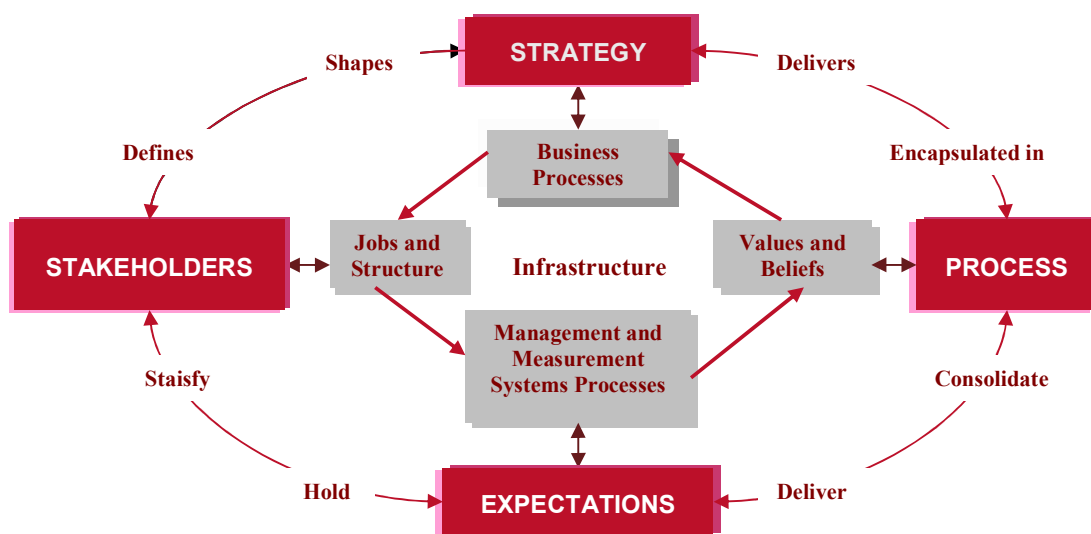
Echipa de cercetători a formulat și un set de sugestii care pot anihila punctele slabe și înlătura pericolele, în felul acesta analiza SWOT aduce un plus de valoare deoarece sunt indicate și modalitățile prin care pot fi contracarate amenințările și punctele slabe. Ceea ce prezintă importanță în reengineering este alinierea la cerințele pieței și la puterea tehnologiilor actuale, reclamând adoptarea poziției „totul sau nimic”, fapt care ar putea conduce la rezultate impresionante. Totodată reengineeringul, își propune o îmbunătățire spectaculoasă nu prin întărirea proceselor existente, ci prin înlăturarea și înlocuirea lor cu alte procese, complet noi. Astfel, reengineeringul înseamnă schimbare radicală, dramatică, nu ajustări treptate, din mers.

SWOT	OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducerea numărului de bariere</li> <li>▪ Lărgirea piețelor</li> <li>▪ Atitudinea față de reengineering și înțelegerea fenomenului</li> <li>▪ Creșterea cererii interne pentru soluții IT complexe care să favorizeze dezvoltarea competențelor și a unor produse de succes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Înăsprirea concurenței</li> <li>▪ Intensificarea tempoului evenimentelor în mediul de afaceri</li> <li>▪ Amplificarea incertitudinii și a gradului de risc</li> <li>▪ Lipsa de informații fiabile și lipsa capacității de analiză a pieței</li> </ul>
PUNCTE TARI	SUGESTII pentru a anihila amenințările	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilitatea unei renovări radicale</li> <li>▪ Schimbări rapide</li> <li>▪ O lărgire substanțială a competenței specialiștilor</li> <li>▪ Posibilitatea de a obține o creștere evidentă a rentabilității</li> <li>▪ Unitatea conceptuală a acțiunii de reengineering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alinierea la cerințele pieței și la puterea tehnologiilor actuale</li> <li>▪ stimularea potențialului creativ al personalului de conducere și nu numai</li> <li>▪ focalizarea pe efectivitate, eficiență și calitate</li> <li>▪ evitarea reacțiilor în lanț generate de efecte ale crizei pe diverse piețe (financiare, economice, bursiere)</li> <li>▪ contracarea prin diverse tactici a rezistenței la schimbare și convingerea că schimbarea generează noi oportunități de succes</li> </ul>	
PUNCTE SLABE	SUGESTII pentru a anihila punctele slabe	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instabilitatea fazelor de schimbare</li> <li>▪ Excluderea strategiilor alternative (doar de sus în jos)</li> <li>▪ Preocupare insuficientă pentru aspectul social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reproiectarea proceselor de afaceri și eliminarea activităților ce nu adaugă valoare.</li> <li>▪ metode revoluționare de dezvoltare prin reengineering</li> <li>▪ familiarizarea treptată cu ideea că schimbările organizaționale nu sunt un factor destabilizator</li> </ul>	

Interpretarea elementelor rezultate în urma analizelor, a facilitat identificarea câtorva practici de reengineering:

- posturile sunt reproiectate și, de obicei, îmbogățite. Strângerea câtorva posturi în unul sau/și diminuarea numărului de pași intermediari într-un proces, care dacă sunt făcute corect reduc necesarul de muncă, riscul erorilor și accelerează obținerea rezultatului final;
- un puternic accent este pus pe munca în echipă pentru a consolida colaborarea;
- verificările care nu sunt necesare sunt eliminate din contul simplificării proceselor și cooperării angajaților;
- este exploatată tehnologia avansată;

- intensificarea interacțiunii dintre strategie și acționari deoarece strategia este definită de câțiva acționari dar în același timp așteptările acestora sunt apoi modelate după strategie. Într-adevăr, organizațiile pot căuta să manipuleze aceste așteptări prin marketing. Când sunt consolidate, aceste așteptări definesc procesele organizației. Pornind de la această abordare, în figura de mai jos, s-au potrivit cele 4 puncte ale binecunoscutului „business sistem diamond” [5] direct prin strategie și acționari dar și indirect prin intermediul acționarilor și așteptărilor lor, pentru a defini procesele organizaționale.



**Figura 4.** Maparea celor 4 puncte ale „diamantului” cu strategia, acționarii, așteptările lor și procesele de afaceri [15]

Programele majore de schimbare ca procesul de reengineering presupun transformări importante în toate subsistemele întreprinderii. Evident că, acele schimbări care au fost demarate și chiar finalizate au presupus câteva modificări cu caracter intensiv (în plan calitativ) sau extensiv (în plan cantitativ) în marea majoritate a subsistemelor firmei (personal, tehnologii, structură, produse, strategie). Dar, concluzia la care se ajunge este aceea că reengineeringul, în sensul lui deplin, nu a fost implementat de nici o entitate, dar unele elemente specifice reengineeringului au fost aplicate de toate întreprinderile prin planurile de restructurare: în procesele de management, în procesele de producție, în activitatea financiar-economică, fiind planificate și implementate fără a se conștientiza că acestea de fapt sunt elemente de reengineering.

Rezultatele cercetării ne permit să constatăm că tentativele de reengineering realizate de entitățile din grupul de analiză au avut în vedere:

- tehnologia de lucru, produsele sau serviciile (modernizare, renunțare la fabricare, înnoire). Posibilitatea de a face schimbări în acest subsistem al întreprinderii depinde foarte mult de potențialul financiar al întreprinderii cât și de stringența acestei necesități. Printre întreprinderile incluse în eșantionul de analiză sunt unele ale căror activitate, pentru a fi de succes, impune o modernizare frecventă a utilajului și întregii tehnologii de lucru dar nu pentru toate dintre acestea este posibil să facă asemenea investiții.
- sarcinile și metodele de lucru (la nivel de firmă). Anumite modificări în sistemul sarcinilor și metodelor de realizare a acestora apar cu ocazia implementării sistemelor de calitate și a standardelor ISO, ocazie cu care se restructurează sistemul întreprinderii.
- personalul (creștere/reducerea numărului de angajați, perfecționare și instruire). În ceea ce privește schimbările de la nivelul personalului, de cele mai multe ori acest lucru este legat de un cuvânt dramatic – reduceri de personal, dar în unele cazuri a fost vorba și de creșterea numărului

de personal, pregătirea și perfecționarea acestuia. De remarcat că se investește puțin în resurse umane, mai ales în perioada implementării schimbărilor organizaționale, când fără însușirea noilor competențe nu este posibil să te racordezi noilor cerințe. Pentru comparație, firmele private investesc mai mult în comparație cu cele cu capital de stat, dar totuși mai puțin decât este necesar. Printre categoriile de personal care beneficiază prioritar de cursuri de perfecționare, sunt managerii de nivel top, mediu și uneori, în mod selectiv, sunt aleși și specialiști funcționali din departamente și managerii de nivel inferior.

- strategia și obiectivele majore ale activității. Schimbarea strategiei subînțelege gestionarea proactivă a schimbărilor pentru a atinge obiective strategice clar definite, însă nu exclude gestionarea reactivă - de adaptare, supraviețuire, dezvoltare pe termen scurt, și poate lua forma: reorientării strategiei, elaborării unui concept nou despre produs, piață; de schimbare fundamentală a conceptului de valoare nou - creată, reorientare regională, formarea alianțelor strategice. Obiectivele strategice, care se stabilesc de obicei, se pot referi la: creșterea cifrei de afaceri, reducerea costurilor de producție, creșterea volumului de producție, îmbunătățirea calității producției, îmbunătățirea gradului de utilizare a capacității de producție ș.a. Măsura în care strategia de activitate a întreprinderilor a fost expusă procesului de reengineering depinde de: gradul de incertitudine a macro și micromediului, tipul de proprietate a întreprinderii; stabilitatea echipelor manageriale, competența lor profesională, claritatea și calitatea definirii obiectivelor anterioare și a strategiei anterior elaborate. De cele mai multe ori strategia adoptată este una de supraviețuire sau chiar de restrângere (obținerea unor rezultate pe termen scurt, obținerea unor venituri maxime pe termen scurt) sau chiar de lichidare, prea puțin fiind analizată strategia de dezvoltare pe termen lung. Opțiunea strategică de supraviețuire și de obținere a profiturilor pe termen scurt este încă menținută de câteva din întreprinderile chestionate.

- structura organizatorică (reducerea/creșterea nivelurilor manageriale, schimbarea structurii – funcțională/ierarhică, matricială, de tip rețea, schimbări în relațiile oficiale și neoficiale). Referindu-ne la structura organizatorică ca zonă afectată de reengineering s-au observat modificări în locul și rolului fiecărui compartiment din structura organizatorică, ceea ce a presupus o nouă repartizare a sarcinilor și nenumărate schimbări în cerințe, responsabilități, competențe. Unele firme s-au dovedit a fi conservatoare, căutând să schimbe cât mai puțin, iar altele, mai puține ce-i drept, sunt pline de inițiativă, căutând mereu noi și noi provocări. Unele firme sunt astfel construite (chiar constrânse)<sup>19</sup>, încât schimbarea, adică adaptarea, se produce lent și cu dificultăți; altele sunt construite ca să fie flexibile, permițând ca adaptarea să aibă loc la intervale egale și cu ușurință.

Modul în care se implică și reacționează managementul în procesele de reengineering contribuie la succesul sau la eșecul acțiunii. Adeseori, managerii înșiși nu-și cunosc gradul de deschidere sau de toleranță pentru reproiectarea proceselor și activităților organizației pe care o conduc. Cu alte cuvinte, ei nu sunt pregătiți pentru restructurarea de fond a afacerii.

Greșeli se fac și în modul în care abordează problemele față de angajați, deoarece ei vor să știe adevăratele cauze direct ci nu din surse ambigue, care nu fac decât să faciliteze distorsionarea realității și să amplifice rezistența oamenilor la provocările reengineeringului. Managerul trebuie să fie onest și să recunoască cu sinceritate riscurile pe care le presupune schimbarea, dar și avantajele finalizării cu succes a proiectului de reengineering.

Rezistența în fața unui proces de asemenea anvergură este determinată de o mulțime de factori conjuncturali, dar mai ales de motivarea, interesul și implicarea fiecărei persoane în procesul de reengineering. S-au sugerat câteva abordări simple, dar eficiente pentru a diminua rezistența oamenilor la schimbare:

- Informarea corectă a oamenilor asupra realităților de business care determina schimbarea. Sublinierea succeselor actuale și punctelor forte ale echipei. Acestea constituie o bază care poate motiva membrii echipei să se mobilizeze în vederea schimbării.

- Folosirea energiei și entuziasmului „receptivilor“ și „inovatorilor“, care pot constitui un motor al schimbării.

- Tratarea greșelilor și a eșecurilor ca pe niște rezultate normale și acceptabile ale experimentării (învățarea din greșeli).
- Implicarea oamenilor în implementarea schimbării.
- Conștientizarea și evaluarea propriilor reacții (când suntem manageri) la schimbare, înainte de a o comunica echipei.
- Comunicarea frecventă, constantă și individualizată cu membrii echipei, încurajarea feedbackului onest din partea acestora.
- Schimbarea trebuie atent monitorizată, iar managerii trebuie să comunice oamenilor progresele înregistrate și să le ofere suport pentru a-și depăși temerile. Aceeași atenție trebuie acordată și revizuirii sistemelor, a practicilor sau politicilor adoptate, în scopul de a urma calea cea mai potrivită pentru atingerea obiectivelor propuse.

Reengineeringul afacerii este posibil, prin formularea unor concepții noi despre aceeași afacere (trecere din maturitate în dezvoltare), cât și prin reorganizarea totală a afacerii (trecere din declin în apariție, dezvoltare sau maturitate). Dezvoltarea firească, prin parcurgerea succesivă a tuturor etapelor, este substituită de către întreprinderile de succes prin „găsirea elixirului vieții veșnice”, care le permite în rezultatul reînnoirilor permanente să se mențină competitive pe termen lung și foarte lung.

#### **Bibliografie:**

1. Bogdanou C., *Informational and Communicational Technologies – Implementation's Foundation of the Reengineering*, International Conference on Business, Economics and Management, Yassar University, Izmir Turkey, June 2007, CD-ROM
2. Bogdanou C., *Business Process Reengineering – A Necessity to Create an Efficient Managerial System*, International Online Conference on Business & Management, Yazd University, Teheran, November 2007, CD-ROM
3. Bogdanou C., *Business Process Reengineering versus Kaizen Method*, The 2nd International Conference on „Business and Information Technologies. New Approaches”, 25-26 October 2008, CD-ROM, ISBN 978-973-671-162-6
4. Constantinescu M., *Knowledge Management and Business Process Reengineering for Business Performance Improvement*, The 2nd International Conference on „Business and Information Technologies. New Approaches”, 25-26 October 2008, CD-ROM, ISBN 978-973-671-162-6
5. McManus, J.J., *An Implementation Guide on How to Reengineer Your Business*, Stanley Thornes, 1995.
6. Stefanescu A., Bogdanou C., Stefanescu L., *Economic Justification of the Reengineering Projects*, Analele Universității din Craiova, Secțiunea Științe Economice, Anul XXXVI, nr.36, pag2578, ISSN 1223-365X
7. Stefanescu A., *Solution for Mobile Business: An Intelligent Approach*, International Conference on Business, Economics and Management, Yassar University, Izmir Turkey, June 2007, CD-ROM
8. Stefanescu A., *Knowledge Management Application*, 10th International Conference on Policy of Economic and Social Development towards a Knowledge Based Society in Europe, Sofia, Bulgaria, octombrie 2007, CD ROM, ISBN 978-954-494-9853
9. Stefanescu L., Stefanescu A., *The Need of Knowledge Management Strategy for the Successfully Implementation of Reengineering Projects*, Icfai University Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 6, pp. 51-60, November 2008, ISSN 0972-9216
10. Stefanescu L., Ungureanu L., Matei I.V., *Reengineering as Efficient Solution to Redesign Activities and Processes of an Enterprise*, Journal of Applied Economic Sciences, 2008, pp. 161 -167, VolumIII\_Issue2(4)\_Summer2008, ISSN 1843-6110
11. Stefanescu L., Constantinescu M., Stefanescu A., Constantinescu P., *Rethinking Business Process through Reengineering*, Journal of Applied Economic Sciences, Volumell\_Issue2(2)\_Fall2007, pp.60-75, ISSN 1843-6110

12. Stefanescu A., Stefanescu L., Ciora L., *Business Intelligence as Tool of Modern Management*, 1st International Conference on Economic and Management Perspectives, October 16-19, 2008, Famagusta-Cyprus, CD-ROM
13. Stefanescu L., *Process based Approach, Basic Condition for the Business Reengineering*, The 2nd International Conference on „Business and Information Technologies. New Approaches”, 25-26 October 2008, CD-ROM, ISBN 978-973-671-162-6
14. Stefanescu L., Diamandescu I., *Outcomes of the Enterprise Reengineering Initiatives*, *International Conference on Business, Economics and Management*, Yassar University, Izmir Turkey, June 2007, CD-ROM
15. Stefanescu L., Constantinescu M., Bogdanouiu C., *The Impact of Reengineering upon Management Performances*, 1st International Conference on Economic and Management Perspectives, October 16-19, 2008, Famagusta-Cyprus, CD-ROM

**Director de proiect,**  
**Conf. univ. dr. Laura Ștefănescu**

**Membrii echipei:**

Conf.univ.dr. Andy Ștefănescu  
Lect. univ.dr. Constantinescu Mădălina  
Asist.univ.dr. Bogdănoiu Cristiana  
Drd. Constantinescu Pompiliu