

Reengineering-ul întreprinderii, inovare în domeniul conducerii întreprinderii, o necesitate în contextul mondial actual

Reengineering – un termen din ce în ce mai des folosit, dar nu și din ce în ce mai bine înțeles. El este un concept originar din America ultimei recesiuni, răspândit apoi fulgerător în întreaga lume.

Termenul de reengineering a fost lansat de Michael Hammer, unul dintre autorii cărții “Reengineering-ul întreprinderii”, considerată “Biblia” reengineering-ului, într-un articol de mare rezonanță din Harvard Business Review (intitulat: “Reengineering-ul activității: nu automatizați, eliminați”). Ideea de bază de la care se pleacă în acest concept este următoarea: esențială pentru succesul în afaceri, într-o lume în continuă schimbare, nu este în primul rând disponibilitatea resurselor (financiare, materiale, umane, de informație etc.), ci o organizare optimă a activității, acordată priorităților și rigorilor externe.

O definiție generală a reengineering-ului ar fi aceea că presupune o regândire fundamentală și o reproiectare radicală a proceselor de afaceri, în vederea obținerii unor îmbunătățiri spectaculoase ale indicatorilor, considerați astăzi critici în evaluarea performanțelor, cum ar fi costul, calitatea, service-ul și viteza.

Această definiție conține patru cuvinte cheie, și anume:

- **Primul cuvânt cheie este “Fundamental”.**

Aplicând conceptul de reengineering, oamenii de afaceri trebuie să-și pună cele mai elementare întrebări despre firma lor: “De ce facem ceea ce facem?”; “Și de ce o facem în modul în care o facem?”; aceste întrebări elementare îi silesc pe oameni să-și analizeze regulile și premisele acceptate în mod tacit, care stau la baza modului în care ei își conduc afacerile; de multe ori, se constată că aceste reguli sunt depășite, eronate sau nepotrivite.

Reengineering demarează fără premise și fără certitudini; de fapt firmele care aplică reengineering trebuie să evite acele premise pe care majoritatea proceselor le încorporează. A întreba: “Cum am putea, oare, să verificăm mai eficient conturile clientului?” presupune că aceste conturi trebuie verificate. De fapt, în multe situații, costul verificării poate depăși costul pierderilor prin neplata datoriei, pe care această verificare își propune să-l evite. Reengineering stabilește, în primul rând, ce anume trebuie să facă o firmă și, apoi, cum anume trebuie să procedeze. Din punct de vedere al conceptului de reengineering nimic

nu este absolut. Reengineering ignoră ceea ce este deja și se concentrează asupra a ceea ce ar trebui să fie.

- **Al doilea cuvânt cheie din definiție este “Radical”,** cuvânt ce provine din latinescul “radix”, care înseamnă rădăcină. Reproiectarea radicală înseamnă a merge la rădăcina lucrurilor: nu a face modificări superficiale sau variațiuni la ceea ce deja există, ci a acționa prin îndepărtarea a ceea ce este vechi. În reengineering, a reproiecta în mod radical înseamnă ignorarea completă a procedurilor și structurilor existente și inventarea unor căi absolut noi de desfășurare a activității. Reengineering înseamnă reinventarea firmei, nu îmbunătățirea sau dezvoltarea sau modificarea activității.

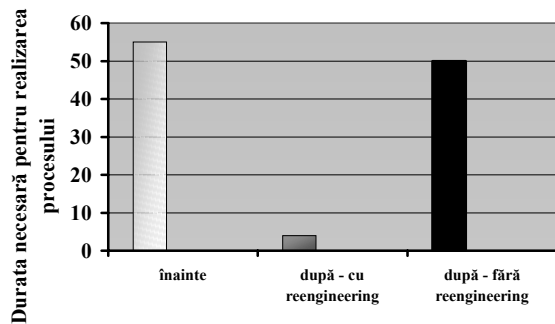
- **Al treilea cuvânt cheie este “Spectaculos”.**

Reengineering nu se referă la efectuarea unor îmbunătățiri marginale sau treptate, ci la realizarea unor salturi spectaculoase în rezultate. Dacă o firmă este cu 10% sub ceea ce ar trebui să fie, dacă costurile sunt cu circa 10% mai mari, calitatea cu 10% sub nivelul cerut, dacă activitatea de service acordată clienților ar trebui să se îmbunătățească cu 10%, atunci acea firmă nu are nevoie de reengineering. Metodele convenționale, de la mobilizarea personalului până la punerea la punct a unui program de creștere a calității, pot deplasa întreprinderea din zona celor 10% lipsă. Ar trebui să se apeleze la reengineering numai atunci când este nevoie de o curățenie majoră. Îmbunătățirile marginale au nevoie doar de reglaje fine, îmbunătățirile spectaculoase au nevoie de demolarea vechiului și înlocuirea lui cu ceva nou.

În sprijinul celor afirmate mai sus stă exemplul companiei IBM Credit, având ca domeniu de activitate finanțarea vânzărilor de calculatoare, software și servicii oferite de IBM Corporation. Prin reproiectarea întregului proces de acordare a creditelor, ceea ce a însemnat subsumarea celor șapte activități efectuate de către șapte specialiști, uneia singură realizată de un generalist, IBM Credit a redus durata medie de procesare a cererii de creditare de la 56 de ore la 4 ore (deci o reducere de aproape 93%), făcând aceasta fără a crește numărul de salariați, obținându-se o creștere a productivității de o sută de ori. În schimb, dacă s-ar fi încercat să se îmbunătățească fiecare activitate din componența procesului s-ar fi obținut o reducere a timpului de procesare de numai 9% și o creștere de productivitate de 15%.

Grafic, aceasta s-ar putea reprezenta în felul următor:

Efectul aplicării reengineering-ului la IBM Credit



• Al patrulea cuvânt cheie folosit în definiție este **“Procese”**. Deși acesta este cel mai important cuvânt din definiția noastră, el este, de asemenea, cel care prezintă cele mai mari dificultăți pentru managerii întreprinderilor. Majoritatea oamenilor de afaceri nu se gândesc în termeni de proces; intenția lor se concentrează pe activități, pe oameni, pe structuri dar nu pe procese.

Un proces de afaceri în accepțiunea de mai sus se poate defini ca o colecție de activități care preiau una sau mai multe tipuri de intrări și care creează ceva la ieșire, ceva ce are valoare pentru client.

Au fost identificate trei tipuri de întreprinderi care abordează reengineering.

Primul tip de firme este acela care se confruntă cu mari dificultăți. Acestea nu au altă soluție. Dacă, într-o întreprindere, costurile sunt cu un ordin de mărime mai mari decât ale concurenței sau decât ar permite modelul de proces de producție în care se încadrează, dacă activitatea de service oferită este atât de defectuoasă încât clienții protestează, dacă rata de defectare a produselor este de două ori, de trei ori dau de cinci ori mai mare decât a produselor concurenței, dacă, altfel spus, firma are nevoie de îmbunătățiri la scara unui ordin de mărime, atunci acea firmă are nevoie de reengineering. Ford Motor Company, în anii 80, a fost o astfel de companie.

Al doilea tip este reprezentat de firmele care încă nu se confruntă cu dificultăți, dar a căror conducere anticipează apariția acestor dificultăți majore. Un astfel de exemplu, în a doua parte a deceniului 8, a fost Aetna Life&Casualty. 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 confrunta cu o situație nefavorabilă.

Al treilea tip de firme care abordează reengineering-ul sunt cele care se află într-o formă maximă. În cazul lor, nu se pot discerne dificultăți, nici în prezent, nici în viitor, dar managementul lor este ambițios și agresiv. Un exemplu de acest fel este firma Hallmarck.

Timp de două sute de ani, oamenii și-au fundamentat și construit întreprinderile în jurul strălucitei descoperiri a lui Adam Smith, potrivit căreia activitatea industrială poate fi descompusă în operații simple, fundamentale. În epoca economică postindustrială în care intrăm acum, firmele vor fi bazate pe ideea – și constituite în jurul ideii – de a reunifica aceste operații în procese coerente de afaceri.

În opinia autorilor cărții “Reengineering-ul întreprinderii”, prin reengineering întreprinderile se pot autoreinventea. Tehnicile pe care le pot utiliza pentru a realiza acest deziderat, purtând denumirea de “business reengineering” (reproiectarea proceselor de afaceri), vor reprezenta pentru următoarea revoluție economică, după aceeași autori, ceea ce diviziunea socială a muncii a reprezentat pentru cea precedentă.

Business reengineering înseamnă să iei totul de la început, de la temelii, să lași deoparte mult din înțelepciunea adunată pe parcursul a două sute de ani de management industrial, să uiți cum se lucra în era producției de masă și să decizi cum este mai bine să se acționeze acum.

În centrul business reengineering-ului stă noțiunea de gândire discontinuă – identificarea și abandonarea regulilor învechite și a premiselor fundamentale pe care se bazează operațiile de afaceri în prezent. Fiecare firmă este plină cu reguli implicite moștenite din epocile anterioare. Aceste reguli se bazează pe prezumții privind tehnologiile, oamenii și obiectivele organizatorice, care astăzi nu mai corespund. Atâta timp cât întreprinderile nu vor schimba aceste reguli, orice reorganizare superficială pe care ar face-o nu va fi eficientă.

În modul în care a fost conceput, reengineering-ul nu se poate realiza în pași mici și prudenți; este vorba de o atitudine “totul sau nimic”, care conduce la rezultate spectaculoase. Cele mai multe firme nu au alternativa decât să găsească curajul de a face acest lucru. Pentru multe dintre ele, acest nou concept în domeniul managementului este singura speranță de a se rupe, odată pentru totdeauna, de vechile căi, ineficiente, învechite, de conducere, care altfel le vor distruge.

Realitatea, cu care trebuie să se confrunte organizațiile economice, este ca metodele de organizare a activității – diviziunea muncii, pe baza căreia firmele s-au organizat de când Adam Smith a formulat acest principiu – pur și simplu nu mai funcționează.

Trei forțe, acționând separat și în conjuncție, împing firmele de astăzi din ce în ce mai adânc într-un teritoriu pe care cadrele executive și managerii îl simt înspăimântător de nefamiliar. Am numit aceste forțe CCS: Clienți, Competiție, Schimbare. Denumirile lor nu sunt noi, dar caracteristicile lor sunt în mod remarcabil diferite de ceea ce erau înainte.

În tabelul de mai jos sunt prezentate câteva elemente cu privire la modul cum au acționat aceste forțe până la momentul de referință – anul 1980 și după acesta:

	Forța dominantă în relația Client-Furnizor	Concurența	Schimbarea
Până 1980	Furnizorul	Slabă, pe piețe locale	Lentă, ciclul de viață al produselor măsurat în ani
După 1980	Clientul	Puternică, la nivel global	Ritm al schimbării accelerat, ciclul de viață al produselor măsurat în luni

În legătură cu clienții, trebuie spus că începând din 1980, în SUA și în alte state dezvoltate, forța dominantă în relația producător-client s-a deplasat. Nu producătorii sunt cei care au ultimul cuvânt, ci clienții. Acum clienții sunt cei

care le spun furnizorilor ce doresc, când doresc, cum doresc și cum vor să facă plata. Această situație este tulburătoare pentru întreprinderile care au trăit numai în condițiile producției de masă, cum este și cazul marilor coloși industriali din România.

Al doilea "C" este *concurența*. Înainte era simplu: firma care putea să iasă pe piață cu un produs acceptabil sau cu un serviciu la un preț avantajos, obținea vânzări. Acum nu numai că există mai multă concurență, dar ea este și de mai multe feluri. Mărfurile similare se vând pe piețe diferite pe baze de concurență total diferite: pe o piață pe bază de prețuri, pe alta pe bază de asortiment, în altă piață pe baza calității oferite, iar altundeva pe baza serviciului oferit înainte, în timpul și după vânzare. De asemenea, în situația în care barierele comerciale dispar, piața mondială a unei anumite firme nu mai este protejată împotriva concurenței de peste hotare, acest lucru având un impact deosebit de puternic îndeosebi în cazul țărilor din Estul Europei (incluzând aici și România), care nu erau în măsură să facă față concurenței firmelor din țările dezvoltate (care dispuneau și de o tehnologie mai avansată dar și de experiență în domeniul economiei de piață libere). Astfel, cei cu performanțe mai bune îi scot de pe piață pe cei cu performanțe inferioare, deoarece prețul cel mai scăzut, calitatea cea mai bună și service-ul cel mai bun oferit de oricare dintre firme devine standard-ul pentru toți.

Schimbarea este acel "S", al treilea element menționat mai înainte (CCS). Știm deja că atât clienții, cât și concurența s-au schimbat, dar s-a schimbat, de asemenea, însăși natura schimbării. În primul rând schimbarea a devenit în același timp atotcuprinzătoare și de neevitat. Ea a devenit normalitate. Mai mult, ritmul schimbării s-a accelerat. Odată cu globalizarea economiei, firmele sunt confruntate cu un număr mare de concurenți, fiecare dintre ei putând introduce pe piață noi produse sau servicii. Rapiditatea schimbărilor din tehnologie promovează, de asemenea, inovarea. Ciclul de viață al produselor nu se mai măsoară în ani, ci în luni.

În concluzie, clienții, concurența și schimbarea au creat o nouă lume a afacerilor și devine din ce în ce mai evident că organizații proiectate pentru a funcționa într-un anumit mediu nu pot fi doar "acordate" pentru a lucra bine în altul. Firmele create pentru a prospera în condițiile producției de masă, stabilității și creșterii, nu pot fi acordate pentru a reuși într-o lume în care clienții, concurența și schimbarea cer flexibilitate și răspuns rapid.

Unii consideră că firmele și-ar putea vindeca rănilor schimbând strategia de firmă. Ele ar putea vinde o divizie și cumpăra alta, schimba piețele, pătrunde în alt domeniu de afaceri. Ar putea să-și schimbe structura fondurilor fixe, sau să se unească cu firme mai puternice. Dar acest mod de gândire împiedică firmele să inițieze schimbări fundamentale în activitatea pe care, de fapt, o desfășoară. Aceasta dovedește, de asemenea, și o profundă ignorare a modului cotidian de desfășurare a activității. Firmele nu sunt portofolii de fonduri, ci oameni care lucrează împreună pentru a inventa, realiza, vinde și oferi servicii. Dacă firmele nu au succes în afacerile pe care le desfășoară, este pentru că oamenii lor nu inventează, nu realizează, nu vând, nu oferă servicii așa de bine cum ar trebui. Pentru managerii din eșalonul superior este, probabil, mai

interesant să pozeze în mari oameni de afaceri, decât să-și murdărească mâinile în prozaicele detalii ale activității lor cotidiene.

Companiile de azi par a fi alcătuite din silozuri sau turnuri, structuri verticale construite pe micile elemente care constituie un proces. Persoana care verifică contul clientului face parte, probabil, din compartimentul financiar. Preluarea de mărfuri din stocul existent în magazie este executată de cei care lucrează la magazie, care eventual sunt controlați de către directorul adjunct care răspunde de producție. Pe de altă parte, expedierea ține de compartimentul logistic. Persoanele angrenate în proces privesc "înăuntru" departamentele lor și în sus, spre șeful lor, dar nimeni nu privește în afară, spre client. Problemele actuale de performanță a firmelor sunt consecința inevitabilă a fragmentării proceselor.

Structurile economice tradiționale, care specializează activitatea și fragmentează procesele, se auto-perpetuează, deoarece frânează inovația și Creativitatea în organizație. Dacă cineva dintr-un departament funcțional are eventual o idee nouă – de exemplu, un mod mai eficient de a rezolva comenzile – el trebuie să transmită această idee mai întâi șefului său, care trebuie să-și convingă, la rândul său, șeful său și așa mai departe, prin toată ierarhia firmei. Pentru ca o idee să fie acceptată, trebuie ca, pe întreg parcursul, fiecare să spună "da", dar pentru ca o idee să nu fie acceptată, este suficient un singur "nu".

Dintre factorii care frânează inovarea pot fi enumerați mai mulți, printre care numim: concentrarea excesivă a eforturilor asupra îmbunătățirii produselor și/sau tehnologiilor care există deja în întreprindere, depresiunea economică, care limitează drastic fondurile pe care întreprinderea le poate alocă înnoirilor, teama conducerii întreprinderii de a se implica în acțiuni care comportă un anumit grad de risc, îndepărtarea întreprinderii, în urma procesului de înnoire, de vechiul său domeniu, lipsa de entuziasm a firmelor mari de a se antrena în proiecte care la prima vedere nu par a fi importante pentru firmă, incertitudini privind evoluția materiilor prime sau a cererii noului produs, însă ceea ce împiedică cel mai mult inovarea este actualul mod de conducere, organizare și concepere a firmei, ca pe o însumare de nivele ierarhice și de compartimente strict specializate ale firmei care se constituie într-o frână de noi idei și soluții.

Din punctul de vedere al celor care l-au proiectat, existența acestui implicit mecanism de frânare a inovațiilor nu reprezintă o eroare în structura clasică, ci un mijloc de autoprotecție împotriva schimbării, care ar putea introduce riscuri inutile.

Procesele fragmentate și structurile specializate din cadrul firmelor, formate pentru timpuri trecute, nu pot răspunde nici la marile schimbări din mediul exterior: schimbările de pe piață. Procesul, așa cum este el acum proiectat, pe bazează pe prezumția că împrejurările vor varia în limite mici, previzibile, ceea ce nu mai este valabil în momentul de față. Rupând managementul de activitatea curentă și fragmentând operațiile prin repartizarea lor la diferite departamente, organizațiile economice de azi se asigură că nimeni nu poate să remarce schimbările semnificative sau, dacă se întâmplă să le remarce, îi este imposibil să acționeze în vreun fel.

Iată mai jos cum erau considerate firmele americane de către Michael Hammer și James Champy: "Inflexibilitatea, lipsa de receptivitate, absența preocupării pentru client, concentrarea asupra activității în locul concentrării asupra rezultatelor, birocrăția paralizantă, lipsa de spirit novator, administrația supradimensionată – aceasta este moștenirea de o sută de ani de leadership industrial american. Aceste caracteristici nu sunt noi; ele nu au apărut brusc. Ele au existat tot timpul. Până de curând însă, firmele americane nu aveau de ce să le considere îngrijorătoare. Dacă costurile erau mari, ele puteau fi transferate cumpărătorului. Dacă respectivul client era nemulțumit, nu avea altă soluție. Dacă dura mult până la realizarea unui produs nou, consumatorul putea să aștepte. Sarcina principală a managerului era managementul creșterii, iar restul nu avea importanță. Acum, când creșterea economică a devenit nesemnificativă, tocmai restul a căpătat o deosebită importanță. Problema lumii de afaceri americane este că intră în secolul XXI cu întreprinderile proiectate în secolul XIX pentru a lucra bine în secolul XX."

Parcurea citatului de mai sus va crea, pentru cine îl citește, o mare dilemă: schimbând cuvintele "firmele americane" cu "firmele românești" descrierea de mai sus ar putea părea cel puțin la fel de veridică pentru contextul economic actual în care se găsește țara noastră. Cu alte cuvinte, problemele pe care firmele americane le-au parcurs nu cu mult timp în urmă, bineînțeles care se află la un alt nivel de dezvoltare față de cele românești, sunt de fapt problemele cu care economia românească se confruntă de o bună bucată de vreme. Se pune atunci întrebarea: Antidotul pentru economia americană aflată în recesiune, și anume reengineering-ul întreprinderii, este într-o bună măsură viabil și pentru economia românească aflată într-o criză profundă? Răspunsul la această întrebare nu îl pot da decât managerii firmelor din România care au optat pe de o parte între a accepta provocarea de a încerca implementarea reengineering-ului în cadrul firmei românești, iar pe de altă parte neasumarea nici unui risc major pentru a mai putea beneficia, nu pentru multă vreme, însă, de locul "călduț" din prezent.

Concluzii:

Un ansamblu de reguli stabilite în urmă cu mai bine de două secole au determinat structura, managementul și performanțele firmelor de-a lungul secolelor XIX și XX. Ca rezultat al spectaculoaselor inovații în domeniile științific, tehnic și tehnologic, care au determinat schimbări profunde la nivelul societății omenești, se pare că a venit vremea ca aceste principii să fie abandonate și să se adopte unele noi, adaptate la mediul economico-social actual. Astfel, mai precis, dacă până acum, firmele au funcționat foarte bine

călăuzindu-se după principiile expuse de Adam Smith, potrivit cărora activitatea industrială poate fi descompusă în activități simple, fundamentale, în epoca economică postindustrială în care intrăm acum, firmele vor fi bazate pe ideea de reunificare a operațiilor în procese coerente de afaceri. Acest lucru se realizează prin reengineering. Reengineering-ul nu este un alt remediu, superficial, dar rapid pe care managerii îl pot aplica în organizațiile lor. Nu este o "nouă manevră" care permite îmbunătățirea spectaculoasă a calității produselor sau serviciilor oferite de firmă, ori reducerea unor procente din costuri. El este un program menit să ridice moralul salariaților sau să-i motiveze pe cei din sectorul vânzării. În reengineering, vechile denumiri ale funcțiilor și vechile aranjamente organizatorice – compartimente, departamente, divizii etc. încetează să mai conteze. Ele sunt rămășițele altei epoci. Ceea ce are importanță este cum vrem să organizăm munca astăzi, ținând seama de cerințele de azi ale pieței și de puterea tehnologiilor actuale. Pentru cel care trebuie să reproiecteze procesele de afaceri, modul cum lucrau înainte oamenii și întreprinderile este irelevant.

Business reengineering era considerat cu câțiva ani în urmă singura speranță pentru refacerea puterii competitive a lumii de afaceri americane; astăzi, SUA traversează, din punct de vedere economic, cel mai fast moment din istoria sa, rezultat al adoptării conceptului de reproiectare a afacerii.

După părerea autorului acestui referat conceptul de reengineering, aplicat la această oră pe scară largă în SUA, poate avea o utilitate deosebită și reprezintă o necesitate pentru întreprinderile din România, care astfel au ocazia de a se organiza pentru viitor, și nu pentru trecut, astfel încât să poată face față cu succes numeroaselor provocări ce vor apărea în contextul unei economii globale.

Prof. univ. dr. Camelia Georgeta CĂLIN
Stud. Laurențiu Gabriel ALDEA

Bibliografie

1. HAMMER, M., CHAMPY, J. "Reengineering-ul întreprinderii", București, Editura Tehnică, 1996
2. BĂLOIU, M. L. "Managementul inovației", București, Editura Eficient, 1995
3. × × × "Stimulating creativity and innovation", Asociația Europeană pentru managementul cercetării industriale, 1991