

# **Primul studiu național de Business Process Redesign din Romania**

Noiembrie 2008

**Ensign Management Consulting**



## **MULȚUMIRI**

Echipa Ensight Management Consulting dorește să mulțumească tuturor companiilor și reprezentanților acestora pentru participarea la acest studiu.

Acest schimb de experiență se datorează în primul rând timpului investit de către dvs. în a răspunde la chestionarul lansat de echipa Ensight. Vă mulțumim pentru ocazia de a facilita acest dialog între companiile interesate de BPR.

Sperăm că rezultatele prezentate în acest raport vă vor fi utile atât în inițiativele dvs. existente, cât și în acțiunile viitoare de creștere a performanței proceselor.

Echipa Ensight Management Consulting va rămâne la dispoziția dvs. pentru orice întrebări legate de acest subiect.

Pe curând,

Robert Maxim  
Managing Partner

Ion Ghimbovschi  
Manager

## **PREFAȚĂ**

Odată cu intrarea în Uniunea Europeană și în perioada premergătoare aderării, tot mai multe societăți și-au dat seama că nu vor mai fi în stare să reziste presiunii exercitate de companiile din țările occidentale. Orientarea către client, vizibilitatea mult mai mare și posibilitatea controlului asupra proceselor din companie precum și presiunea tot mai mare de a reduce costurile au intrat deja în "ADN"-ul multor companii din vest. Or, în România acest lucru este încă în curs de dezvoltare.

Supraviețuirea companiilor românești va depinde de viteza cu care ele vor reuși să-și adapteze și să-și transforme modul de lucru pentru a putea face față presiunii concurențiale și noilor condiții de piață.

Conceptul de Business Process Reengineering / Redesign (BPR) se potrivește în totalitate cu nevoile companiilor românești de azi, maturitatea acestui concept și experiența internațională acumulată fiind garanții ale eficacității sale.

În aceste condiții, studiul realizat de compania Ensign Management Consulting se dorește a fi un catalizator al schimbului de informații între companiile implicate în proiecte de BPR sau interesate de acestea. Obiectivul final este de a ajuta companiile românești să devină mai performante și mai competitive.

Invitația de a participa la acest studiu a fost transmisă către o listă de companii din baza de date a Ensign Management Consulting, care a fost completată și cu alte societăți din diverse industrii<sup>1</sup> din catalogul "Top 100 Companii" al revistei Capital.

Printre companiile care au răspuns la acest studiu se regăsesc o serie de societăți cu o creștere foarte dinamică, lideri ai unor industrii, precum și un număr semnificativ de companii mici și mijlocii care activează pe segmente cu un grad sporit de concurență.

Pentru elaborarea chestionarului ce stă la baza studiului au fost analizate cercetări disponibile la nivel internațional, care au fost completate și ajustate pe baza experienței consultanților Ensign, pentru a răspunde mai bine condițiilor din România.

Astfel, studiul de față se dorește a fi atât o modalitate de schimb de experiență între companiile românești, cât și o ocazie de a compara abordarea și rezultatele inițiativelor din țară cu cele din străinătate.

Sperăm că rezultatele acestui studiu vor fi benefice atât pentru derularea proiectelor dvs. de creștere a performanței proceselor, cât și pentru obținerea unor rezultate mai bune la nivelul întregii companii.

Ensign Management Consulting este dedicată să vă ajute în orice inițiativă de TRANSFORMARE a afacerii dvs. pentru creșterea rezultatelor financiare și o mai bună servire a clienților.

Cu respect,

Echipa Ensign Management Consulting

---

<sup>1</sup> Modul (direcționat) de selecție a posibililor respondenți este relevant pentru acest studiu deoarece acesta nu încearcă să analizeze doar gradul de utilizare a instrumentelor de BPR în mediul de afaceri românesc, ci să analizeze modul și eficiența cu care aceste instrumente au fost utilizate.

## **CUPRINS**

|   |    |
|---|----|
| Mulțumiri.....                              | 1  |
| Prefață.....                                | 3  |
| Cuprins .....                               | 4  |
| 1. Scurtă descriere a conceptului BPR ..... | 5  |
| 2. Obiectivele studiului .....              | 7  |
| 3. Concluzii .....                          | 8  |
| 4. Rezultatele principale .....             | 9  |
| 5. Cum am realizat acest studiu.....        | 24 |
| Competențele Ensight în materie de BPR..... | 26 |
| Acronime și termeni utilizați.....          | 27 |
| Sumar figuri.....                           | 28 |

## 1. Scurtă descriere a conceptului BPR

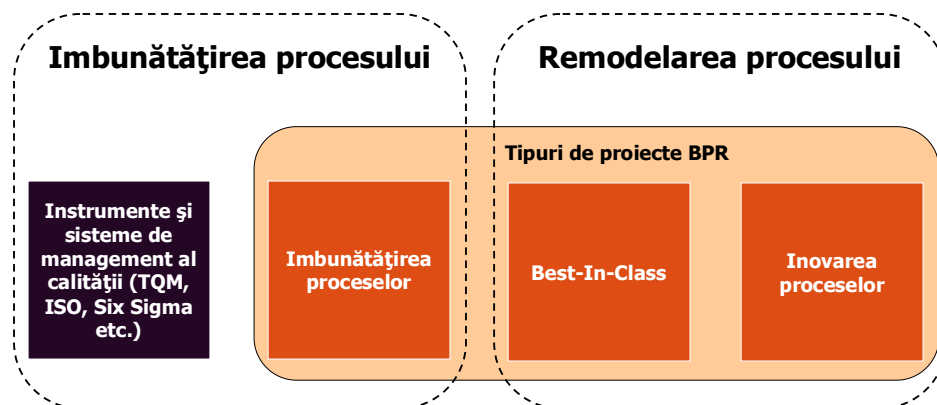
În literatura de specialitate, în limba engleză, cei mai frecvent utilizați termeni sunt "Business Process Reengineering" sau "Business Process Redesign". Deși utilizează același acronim (BPR) și sunt considerate sinonime, între aceste două sintagme există o subtilă diferență. Cuvântul reengineering este asociat unor modificări radicale ale proceselor de afaceri, iar cuvântul redesign mai curând unor modificări mici și medii. Sintagma pe care o propunem în limba română pentru ambele versiuni de BPR este "remodelarea proceselor de afaceri".

Conceptul, lansat la începutul anilor 1990 prin lucrările lui M. Hammer<sup>2</sup> și T. Davenport<sup>3</sup>, a devenit în scurt timp foarte popular în companiile din occident. După o scurtă recesiune a interesului, BPR a revenit în atenția companiilor la începutul acestui deceniu sub forma unei abordări complete și ajustate, adaptate pe baza celor peste 10 ani de experiență în domeniu. Noua fațetă a luat acronimul BPM – Business Process Management.

La originile apariției sale, remodelarea proceselor de afaceri era tratată ca o modificare radicală a modului de lucru, în vederea obținerii unor creșteri semnificative ale performanței și ale flexibilității companiilor de a se adapta la noile condiții de piață. În același timp, soluțiile IT erau privite drept catalizatorul principal al schimbărilor promovate de către adepții BPR-ului.

Practica mondială a arătat, însă, că foarte multe proiecte nu urmează aceste principii. Cel mai des, un proiect de BPR include mai multe tipuri de abordări în funcție de obiectivele companiei, gradul de maturitate în ceea ce privește managementul proceselor, eficiența proceselor selectate etc.

Astfel, precum este prezentat în figura de mai jos, un proiect de tip BPR poate să includă atât elemente de îmbunătățire a proceselor (ajustări minore ale procesului), cât și remodelarea acestora (modificări majore sau radicale ale modului de derulare a unui proces).



<sup>2</sup> "Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution", Michael Hammer & James Champy, HarperBusiness 1993

<sup>3</sup> "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology", Thomas H. Davenport, HBR 1992

Tendențele viitoare în acest domeniu sunt orientate în primul rând spre transformarea BPR-ului clasic într-o abordare holistică de management. Efortul de a remodela procesele de afaceri prin intermediul unui proiect de BPR este considerat ca o condiție obligatorie, dar nu și suficientă pentru asigurarea succesului. În viitor, cel mai probabil, companiile se vor orienta spre o gestiune recurentă și o creștere continuă a performanței proceselor după ce acestea au fost remodelate.

## 2. Obiectivele studiului

Ca urmare a multiplelor experiențe în domeniul eficientizării proceselor de afaceri, Ensight Management Consulting a lansat această inițiativă de schimb de experiență între companiile românești.

Sperăm că rezultatele de față vor fi utile atât companiilor participante la **primul studiu național de BPR din România**, cât și altor companii românești care sunt interesate de eficientizarea activităților lor și de obținerea unui avantaj competitiv suplimentar.

Prezentul raport ne ajută să răspundem la obiectivele acestui studiu prin:

- Compararea practicilor utilizate în proiectele de BPR în companiile românești
- Compararea modului de abordare al BPR-ului în România cu experiențele din străinătate
- Identificarea celor mai importante dificultăți întâmpinate în cadrul proiectelor de BPR
- Prezentarea factorilor cheie de succes pentru proiectele de BPR
- Împărtășirea experienței consultanților Ensight pe anumite aspecte de BPR abordate în cadrul acestui studiu.

Obiectivul general al acestui raport continuă misiunea companiei Ensight Management Consulting și dorința fiecărui membru al echipei Ensight de a susține companiile românești în demersul lor de creștere a performanței.

### 3. Concluzii

Rezultatele studiului evidențiază faptul că majoritatea companiilor din România se află încă la începutul dezvoltării competențelor de BPR. Totuși, rezultatele obținute de către aceste companii sunt mai mult decât încurajatoare.

Gradul ridicat de succes al inițiativelor de BPR se datorează însă mai degrabă condițiilor favorabile ale pieței din România. Acest fapt este foarte vizibil atât analizând natura inițiativelor de BPR din România, cât și făcând o analiză comparativă cu rezultatele studiilor similare din străinătate.

Presiunea concurenței în România nu a atins încă nivelul țărilor din Vest, iar gradul relativ scăzut de saturație a pieței permite încă multor companii românești să obțină rezultate bune fără a pune prea mult accent pe orientarea spre client.

Putem spune cu siguranță că această situație se va schimba. Rezultatele studiului ne arată că, treptat, companiile românești urmează aceeași cale de dezvoltare pe care au experimentat-o companiile din Vest. Acest lucru va impune un efort suplimentar pentru a evita sau a diminua cele mai importante dificultăți și de a utiliza la maxim factorii de succes caracteristici proiectelor de BPR.

Cu certitudine, problemele majore identificate în cadrul acestui studiu vor rămâne valabile și în viitor. Acestea, în combinație cu presiunea de a fi mai flexibili și de a se adapta cât mai rapid la noile condiții ale pieței, vor menține nivelul cererii de servicii de consultanță în acest domeniu.

Pe fondul indisponibilității resurselor și a competențelor, factorul major de succes în proiectele de BPR va rămâne implicarea consultanților externi. Caracteristica ce îi departajează pe consultanți este rolul lor de catalizator pentru alte elemente de succes. Prin competențele și experiența pe care le dețin, ei amplifică impactul celorlalți factori asupra gradului de succes al unei inițiative de BPR. Managementul schimbării, managementul proiectelor, transferul de cunoștințe, comunicarea sunt factorii care sunt cel mai mult influențați de prezența consultanților.

Însă niciunul din factorii enumerați mai sus nu va da rezultatele scontate fără o abordare managerială adecvată și o implicare activă a managementului în proiect. Acești factori influențează nu numai gradul de succes al proiectului, dar și însăși predispoziția unei companii de a lansa o inițiativă de BPR.

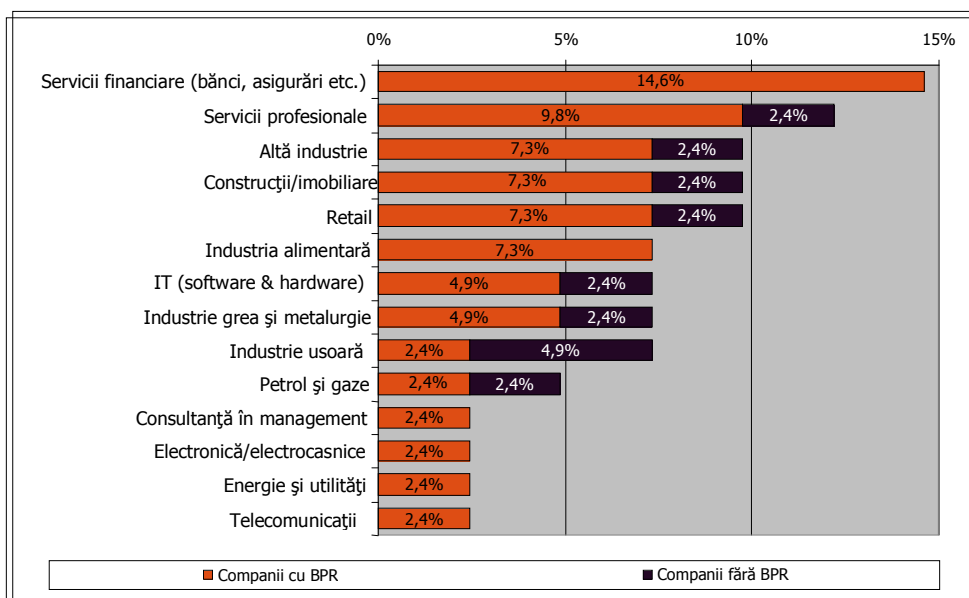
Totuși, BPR-ul nu trebuie considerat drept un panaceu pentru toate problemele unei companii. Există o multitudine de elemente care necesită abordări specifice în vederea găsirii unor soluții optime. Aspectele care țin de definirea strategiei de afaceri, dezvoltarea resurselor umane, optimizări ale infrastructurii IT vor rămâne inițiative individuale care vor trebui corelate cu procesele companiei.

Revenind la imaginea de ansamblu, putem considera primul studiu de BPR din România drept un pas major pentru creșterea nivelului de dezvoltare a competențelor de management de procese. Sperăm că această inițiativă lansată de Enight Management Consulting va deschide un canal de dialog permanent între companiile românești interesate de BPR și va fi precursorul unei mișcări de amploare la nivelul întregii țări.

## 4. Rezultatele principale

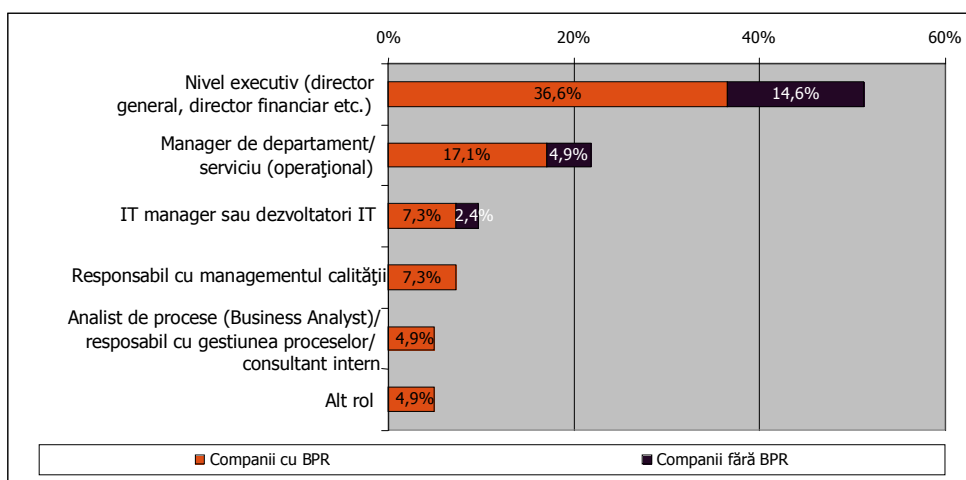
Primul studiu de BPR din România se bazează pe răspunsurile a 41 de companii relativ egal divizate între IMM-uri și companii mari, din care aproape 80% au avut sau au în derulare proiecte de BPR. Industriile predominante din care provin respondenții care derulează proiecte de BPR sunt serviciile financiar-bancare (aprox. 15%) și serviciile profesionale<sup>4</sup> (aprox. 10%).

FIGURA 1 – DISTRIBUȚIA COMPANIILOR DUPĂ INDUSTRIIA DIN CARE FAC PARTE



În același timp, peste 70% dintre respondenți fac parte din managementul companiilor participante la studiu, iar peste 90% au fost implicați într-un mod sau altul în proiectele de BPR analizate.

FIGURA 2 – DISTRIBUȚIA RESPONDENȚILOR DUPĂ ROLURILE DE BUSINESS



<sup>4</sup> Exclusiv serviciile de consultanță în management

Comparativ, în cel mai recent studiu de complexitate similară realizat de organizația internațională BPTrends, top-managementul deține cumulativ numai 29%. În același studiu, cea mai mare pondere din rândul celor 74 de respondenți la nivel internațional dețineau poziții de analist de business (39%).

Pe lângă importanța acordată de management unor astfel de inițiative, cifrele de mai sus reprezintă și o garanție a calității datelor obținute prin intermediul acestui studiu.

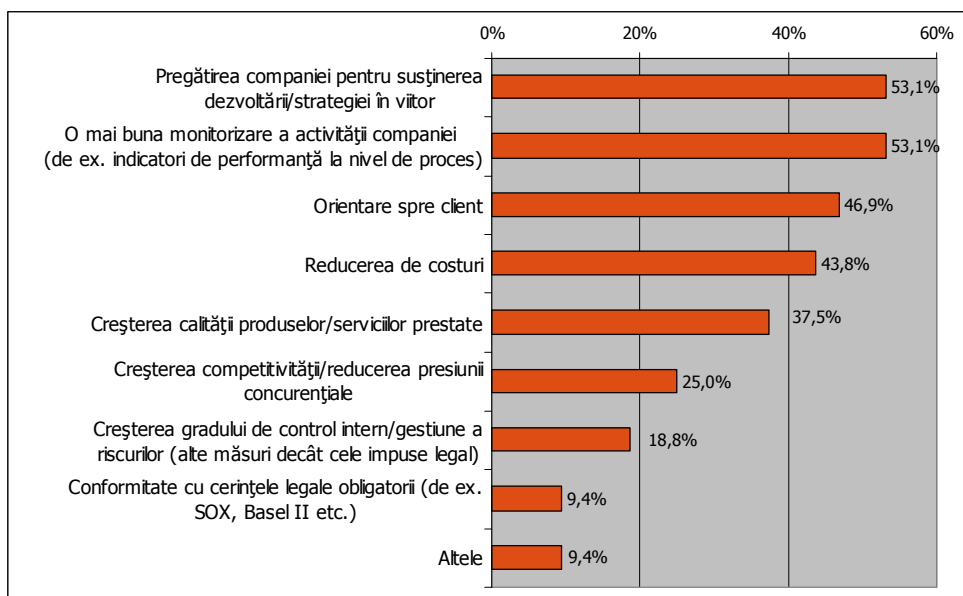
Astfel, putem confirma faptul că, de obicei proiectele de BPR sunt prezente mai ales în industriile caracterizate de o concurență ridicată și de intensitatea interacțiunii cu clienții.

De altfel, studiul a relevat că „orientarea către client” face parte din **top 3 obiective ale inițiativelor de BPR**, primele două poziții în topul obiectivelor de BPR fiind împărțite egal între:

- Pregătirea companiilor pentru susținerea dezvoltării/strategiei în viitor
- O mai bună monitorizare a activității companiei (performanță la nivel de proces)

Obiectivul clasic pentru piețele mature al inițiativelor de BPR de reducere a costurilor se află la mică distanță pe poziția patru.

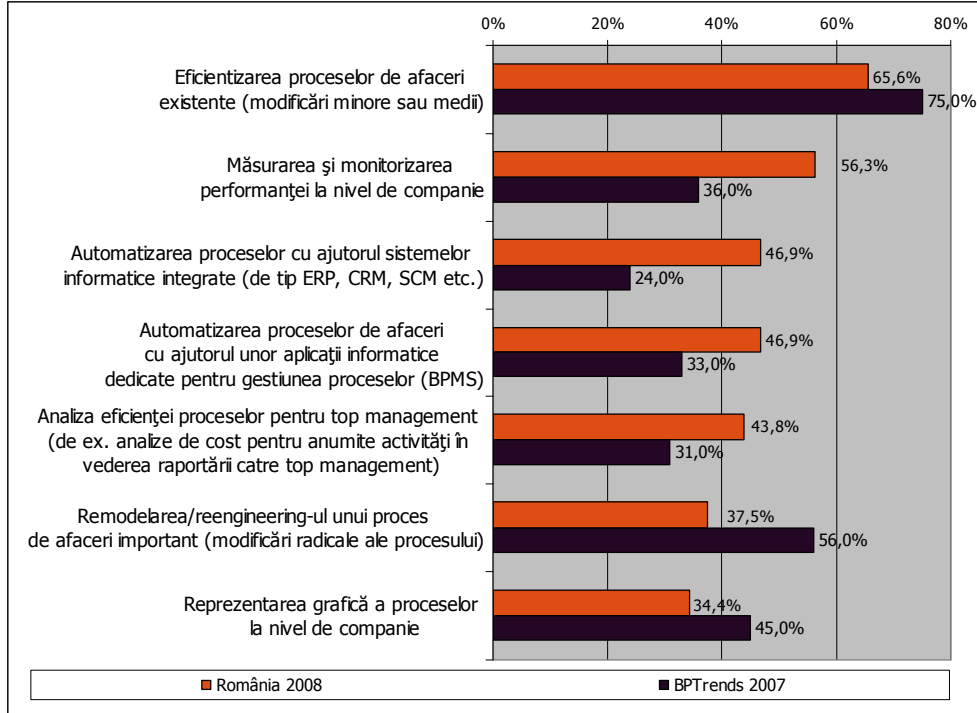
FIGURA 3 – TOPUL OBIECTIVELOR PROIECTELOR DE BPR



Monitorizarea performanței la nivel de companie pare a fi atât de importantă în viziunea companiilor, încât multe din inițiativele de BPR (56,3%) au activități specifice înglobate pentru atingerea acestui obiectiv.

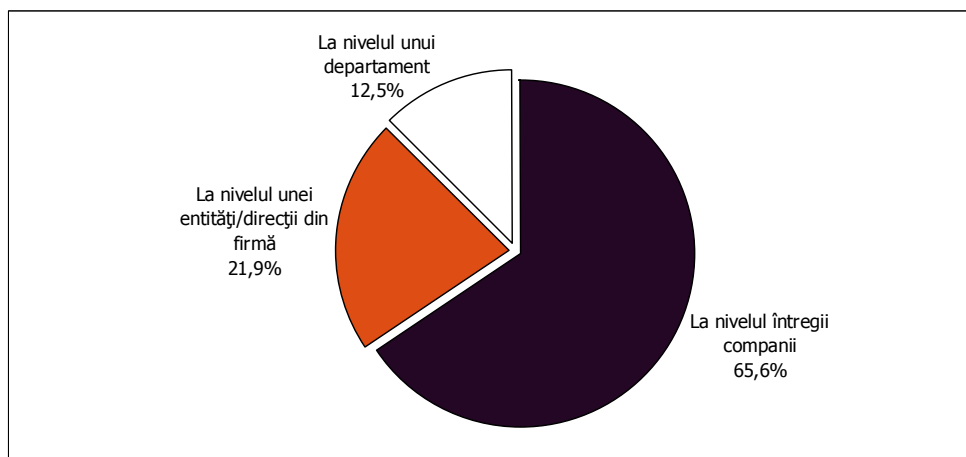
Proiecte de acest tip se află și în **top 3 tipuri de inițiative de BPR**, iar pozițiile unu și trei sunt ocupate de proiecte pentru eficientizarea proceselor prin modificări minore sau medii (65,6%) și, respectiv, de automatizare a proceselor cu ajutorul unor sisteme informatice integrate de tip ERP, CRM etc (46,9%).

FIGURA 4 – TIPUL INIȚIATIVELOR DE MANAGEMENT DE PROCESE ÎN DERULARE SAU FINALIZATE



Din punct de vedere al organizării proiectelor, acestea **sunt lansate preponderent la nivel de companie** sau pentru mai multe departamente (peste 60% din proiectele de BPR). Totuși, puține proiecte vizează transformări majore ale modului de derulare a afacerii (aprox. 17%). Majoritatea sunt orientate către îmbunătățirea proceselor la nivel departamental (65%) sau a proceselor interdepartamentale (52%) și deseori se reduc la modificări minore sau medii ale proceselor respective.

FIGURA 5 – PERIMETRUL PROIECTELOR DE BPR

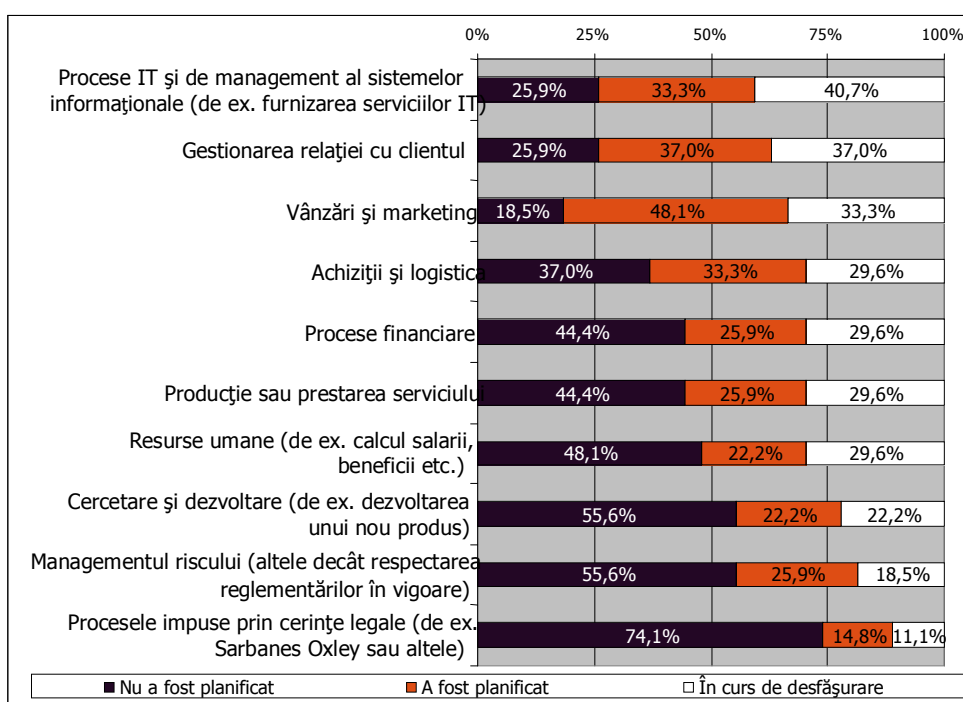


**Cele mai des vizate procese** pentru redesign/reengineering sunt cele comerciale (gestionarea relației cu clientul - CRM, vânzări și marketing) și managementul proceselor IT. Ultimul prezintă o mică surpriză pentru noi, însă probabil face parte

din efortul companiilor de eficientizare a tehnologiilor IT utilizate și depinde, în egală măsură, de rolul tot mai important al acestor tehnologii pentru activitatea unei companii moderne.

Celelalte procese, care țin mai mult de reducerea costurilor (logistică, procese financiare, resurse umane - RU, producția sau prestarea serviciului), sunt la mică distanță de cele comerciale în ceea ce privește inițiativele în curs de derulare. Totuși pe viitor accentul este (sau va fi) pus mai mult pe procesele comerciale și IT.

FIGURA 6 – CATEGORIILE DE PROCESE INCLUSE ÎN INIȚIATIVELE DE ANALIZĂ/REDESIGN



**Durata proiectelor** de BPR analizate în cadrul studiului a variat de la 2 luni la 3 ani, peste 80% având o durată de până la 1 an. Dacă facem abstracție de extreme, ajungem la concluzia că un proiect de complexitate medie ar dura în jur de 6 luni<sup>5</sup>.

Inițiativele de BPR sunt constrânse de triunghiul timp-cost-calitate prin care poate fi caracterizat orice proiect. Astfel, durata unui proiect de BPR va depinde de costul și calitatea pe care le poate suporta, sau le dorește compania.

În această ordine de idei, durata proiectelor de BPR incluse în acest studiu depinde de:

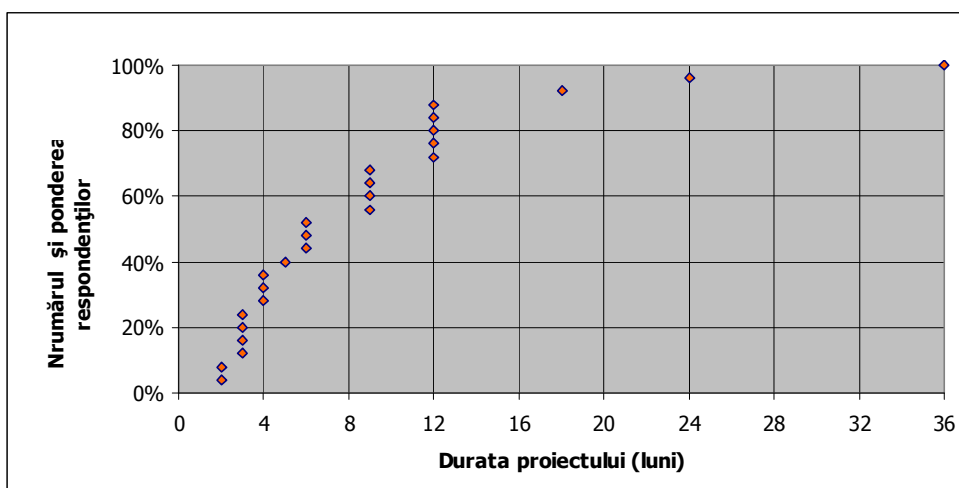
- Complexitatea/perimetrul proiectului
- Disponibilitatea resurselor umane și tehnologice necesare
- Nivelul de calitate dorit
- Bugetul alocat

<sup>5</sup> Valoarea mediană

În mod ideal, bazându-ne pe experiența consultanților noștri, un proiect de BPR ar trebui să se încadreze în aproximativ 4 luni. Unul din motivele importante pentru care durata proiectului trebuie limitată este **schimbarea**. Raționamentul este simplu: dacă un proiect se extinde pe o perioadă mai mare, inevitabil apar schimbări în organizație. Astfel, rezultatele analizelor efectuate la începutul proiectului pot să nu mai fie de actualitate sau relevante.

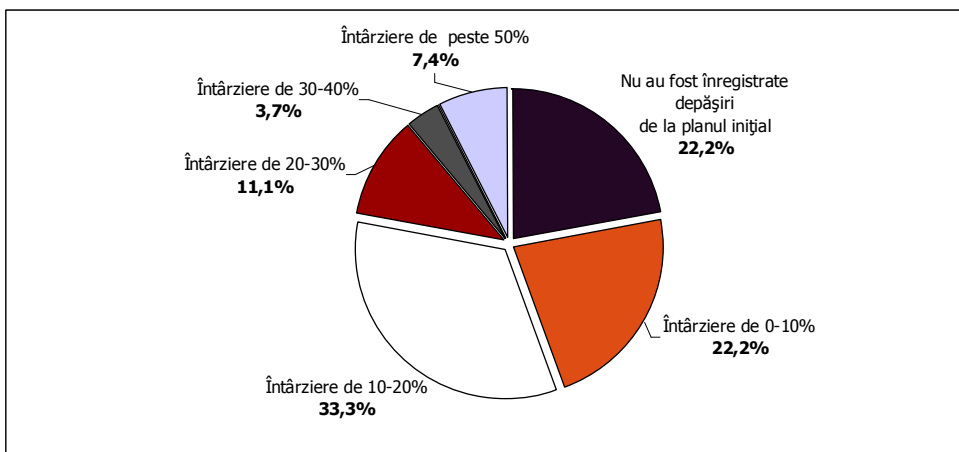
Alt aspect important, care ține de schimbarea generată de inițiativele de BPR, este modul în care proiectul reușește să antreneze organizația (în special angajații). De obicei, entuziasmul angajaților este invers proporțional cu durata proiectului. În aceste condiții, schimbările vor fi mai dificil de implementat în cazul unui proiect cu o durată foarte mare.

FIGURA 7 – DURATA PROIECTULUI



Experiența companiilor participante la studiu ne arată, de asemenea, că **majoritatea proiectelor înregistrează întâzieri**. Doar 1 din 5 companii s-a încadrat în planul inițial, iar jumătate din proiecte au înregistrat întâzieri de până la 20% din durata inițial planificată.

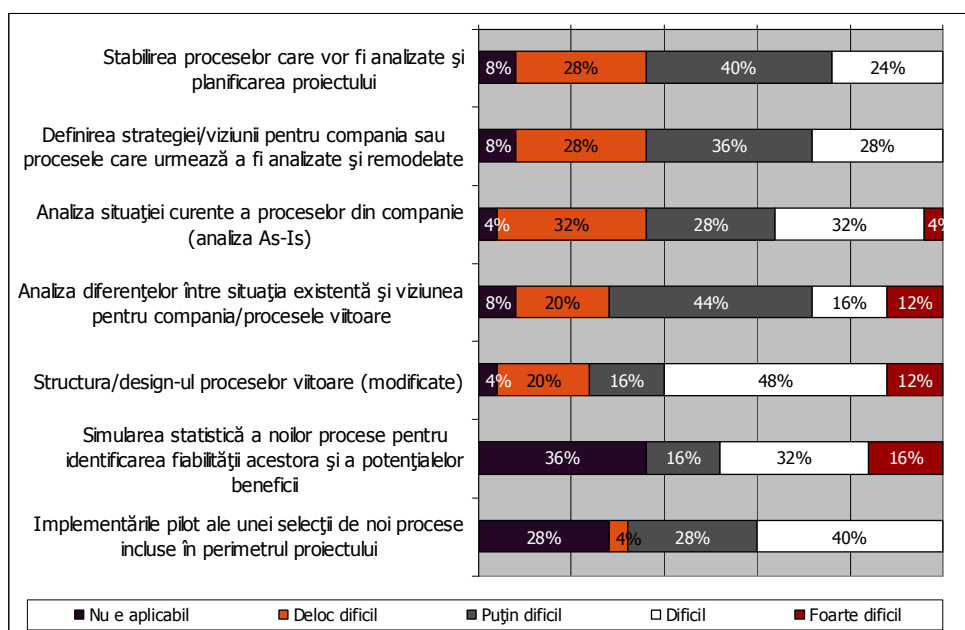
FIGURA 8 – DEPĂȘIRI ALE DURATEI PROIECTULUI (ÎN PROCENTE FAȚĂ DE PLANUL INIȚIAL)



Trebuie să menționăm, de asemenea, că ambele proiecte care au înregistrat mai mult de 50% întârziere au avut o durată de 3 luni. Aceste întârzieri masive ar putea fi explicate printr-o subevaluare considerabilă a efortului necesar pentru atingerea obiectivelor propuse.

Din punctul de vedere al **modului de organizare a etapelor incluse într-un proiect de BPR**, se reconfirmă structura clasică. Aceasta pornește de la (re)definirea strategiei pentru a stabili liniile directoare pentru reengineering-ul proceselor. Prima etapă este urmată de o analiză a proceselor existente, stabilirea diferențelor între situația dorită și cea existentă, modelarea proceselor viitoare. Eventual sunt incluse simulări ale proceselor viitoare și / sau implementări pilot.

FIGURA 9 – GRADUL DE DIFICULTATE PENTRU FIECARE ETAPĂ DIN PROIECTUL DE BPR



Respondenții au clasificat ultimele trei etape ca fiind cele mai dificile, iar ultimele două deseori nici nu sunt incluse în proiectele de BPR. Cât privește distribuția efortului alocat pentru etapele unui proiect de BPR, valorile medii obținute în cadrul studiului nu variază foarte mult față de estimările rezultate din experiențele consultanților Ensignht. Activitățile cele mai consumatoare de efort sunt analiza situației existente și remodelarea proceselor viitoare, ambele reprezentând în medie 20% din efortul total alocat pentru proiect.

**Cele mai utilizate practici** în cadrul proiectelor de BPR țin de organizare, IT, RU și managementul documentelor. Astfel, studiul confirmă necesitatea includerii în paralel cu activitățile de analiză a fluxului de lucru și a elementelor componente necesare pentru derularea unui proces: aplicații informatice, personalul și documentele utilizate. O astfel de abordare crește semnificativ șansele de succes ale inițiativelor de BPR.

Includerea în proiectele de BPR a unor componente de IT și RU este foarte benefică deoarece va permite elaborarea unei soluții complete. Un flux de lucru ideal, izolat de componentele IT (aplicații informatice, viteză rețea etc.) și de cele RU (numărul și competențele angajaților, modele de evaluare a personalului, recompensare și beneficii etc.), va rămâne ideal doar pe hârtie. Un proces nu va

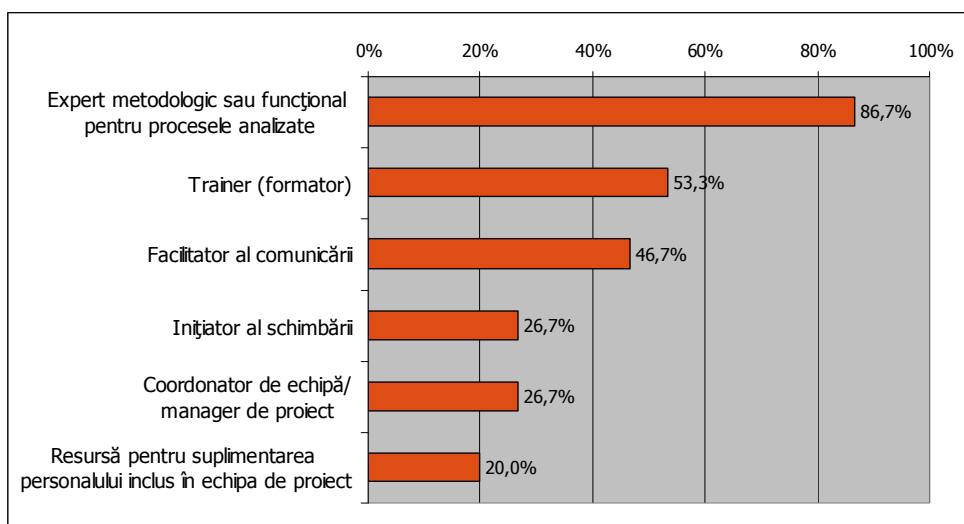
funcționa dacă nu există instrumentele potrivite și personal calificat și motivat care să execute acele activități conform noilor reguli.

Rezultatele obținute în cadrul studiului au permis, de asemenea, confirmarea unor **factori de succes ai proiectelor de BPR**. Printre cei mai importanți factori identificați ca având un impact major asupra gradului de succes al unei inițiative de BPR regăsim:

- Implicarea consultanților externi
- Utilizarea principiilor de management al schimbării
- Maturitatea abordării manageriale în cadrul companiei

Proape 65% din proiecte au implicat consultanți externi care au avut în principal rol de expert tehnic sau funcțional pentru procesele analizate. Acest rol, urmat de cel de trainer și de facilitator al comunicării formează **top 3 roluri ale consultanților externi** în cadrul proiectelor de BPR.

FIGURA 10 – ROLUL CONSULTANȚILOR EXTERNI ÎN CADRUL PROIECTELOR DE BPR



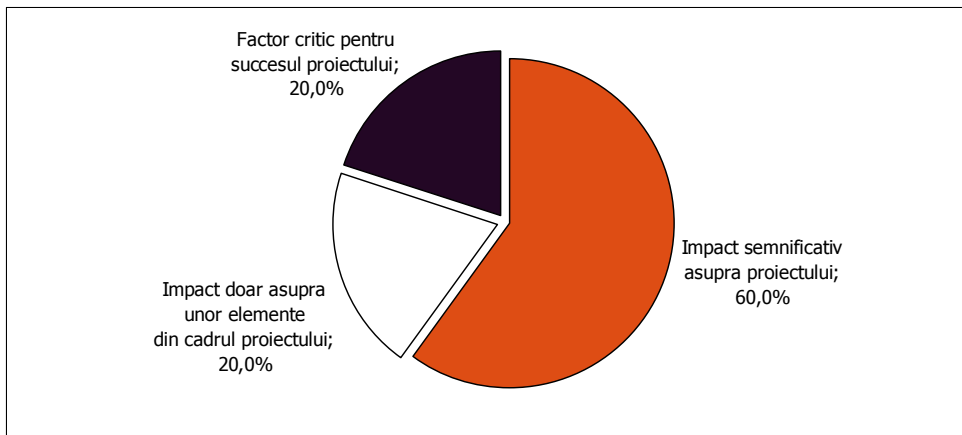
Din efortul total depus în timpul proiectului, în medie 40% este alocat consultanților. Astfel, ajungem la concluzia că aceștia au fost implicați activ pe toată durata proiectului.

Deși utilizarea resurselor interne prezintă avantajul cunoașterii de către acestea a activității companiei și a industriei, proiectele de BPR necesită totuși implicarea unor consultanți externi din mai multe rațiuni.

Utilizarea resurselor interne în proiectele de BPR necesită, în cele mai multe cazuri, implicarea persoanelor cheie din companie, fapt care se poate rasfrânge negativ asupra activității curente (efectul canibalizării resurselor).

În plus, de cele mai multe ori, consultantul extern are o credibilitate mai mare comparativ cu reprezentanții interni și aduce o perspectivă imparțială și independentă asupra situației curente a proceselor. Calitatea de extern îi permite să comunice mai ușor și mai eficient între diversele departamente implicate în proiectul de BPR.

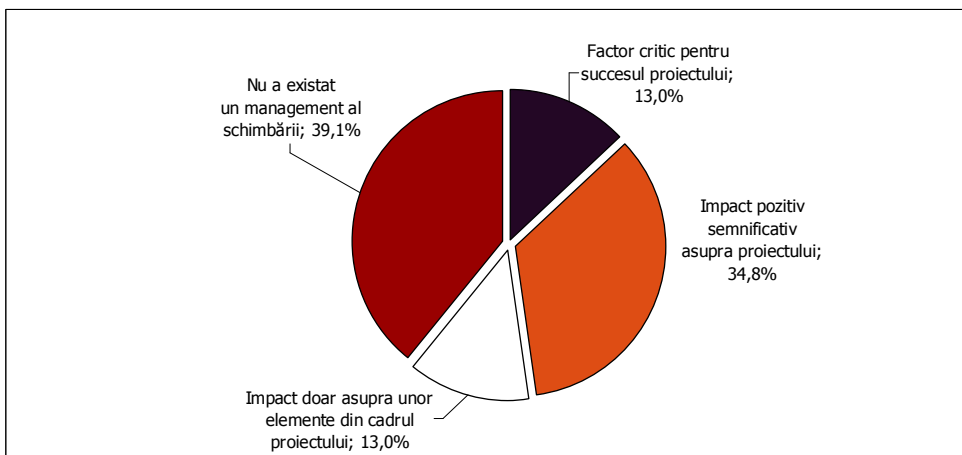
FIGURA 11 – IMPACTUL CONSULTANȚILOR EXTERNI ASUPRA SUCCESULUI UNUI PROIECT DE BPR



Importanța implicării consultanților externi în proiectele de BPR a fost de asemenea reconfirmată de aprecierea pozitivă (bună și foarte bună) a serviciilor prestate (100% din respondenții care au utilizat servicii de consultanță externă). În același timp, 80% din aceiași respondenți consideră impactul consultantului ca fiind semnificativ sau factor critic pentru succesul inițiativelor de BPR.

Aprecieri similare au fost furnizate de către respondenți și în cazul activităților de management al schimbării, acestea fiind utilizate în aprox. 60% din proiectele analizate.

FIGURA 12 – IMPACTUL ACTIVITĂȚILOR DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII ASUPRA PROIECTULUI



În aproape jumătate din proiecte, **managementul schimbării** a fost considerat ca având un impact semnificativ asupra sau fiind factor critic pentru succesul inițiativei de BPR. În același timp, peste 65% din companiile care au înregistrat succese importante au utilizat instrumente care țin de managementul schimbării comparativ cu numai 40% din companiile care au înregistrat succese limitate.

Analiza răspunsurilor libere ne arată că cele mai des întâlnite activități sunt sesiunile de training, urmate îndeaproape de prezentări referitoare la proiect și de comunicările formale.

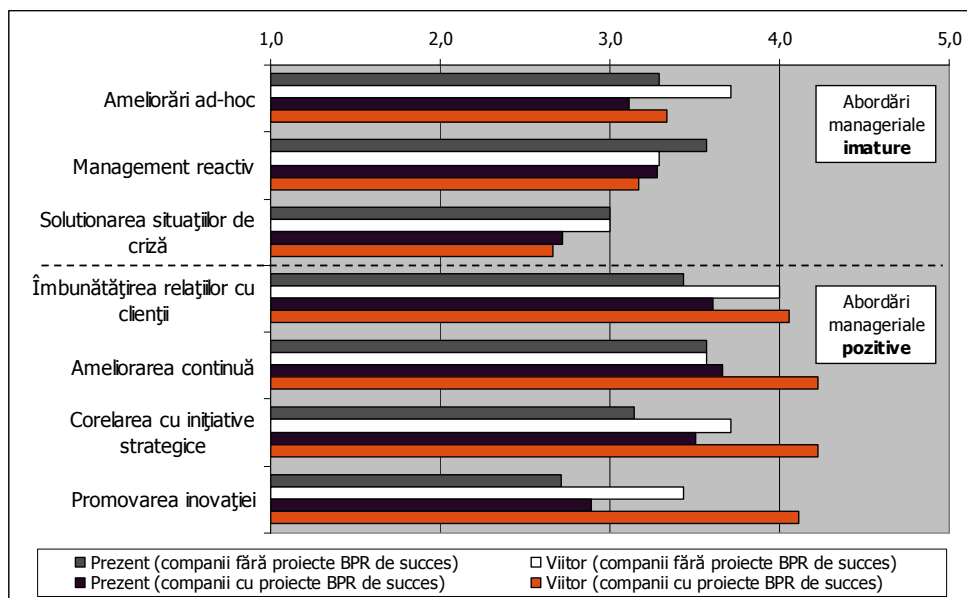
Unul dintre obiectivele majore ale managementului schimbării este de a pregăti angajații/organizația să adopte noile procese/modul de organizare din perspectiva cunoștințelor necesare. Un alt obiectiv important este să ajute angajații să accepte schimbările generate de proiectul BPR (sau cel puțin să nu opună rezistență).

Dacă pentru primul obiectiv activitățile formale de tip training și informări oficiale sunt suficiente, cel de-al doilea este mai dificil de atins dată fiind natura complexă a ființei umane și a relațiilor sociale.

Pentru a atinge al doilea obiectiv, prezentările proiectului, sesiuni de întrebări și răspunsuri și alte activități mai subtile sunt mai potrivite. După cum rezultă din studiu, ele sunt mai puțin utilizate în cadrul companiilor românești. Totuși, avantajul acestora este că permite nu numai eliminarea reacțiilor negative, ci chiar și transformarea angajaților în promotori ai schimbării.

Analiza detaliată a răspunsurilor a arătat că există o diferență semnificativă în ceea ce privește **abordarea managerială** între companii cu proiecte de BPR de succes și cele cu rezultate modeste. Companiile cu proiecte BPR de succes sunt consistent mai bune în ceea ce privește corelarea inițiativelor de BPR cu strategia companiei, orientarea spre client, promovarea inovației. În același timp, aceste companii încearcă să reducă pe cât posibil stilul de management reactiv sau ameliorările ad-hoc.

FIGURA 13 – COMPARAȚIA ABORDĂRILOR MANAGERIALE ÎNTRE COMPANIILE CU PROIECTE DE BPR DE SUCCES ȘI CELE CU PROIECTE DE BPR FĂRĂ REZULTATE SEMNIFICATIVE



În mod normal, cu cât o companie este mai matură din punct de vedere al organizării (procesuale și nu numai), nevoia de a face schimbări ad-hoc sau de a lupta încontinuu cu crizele apărute peste noapte se reduce.

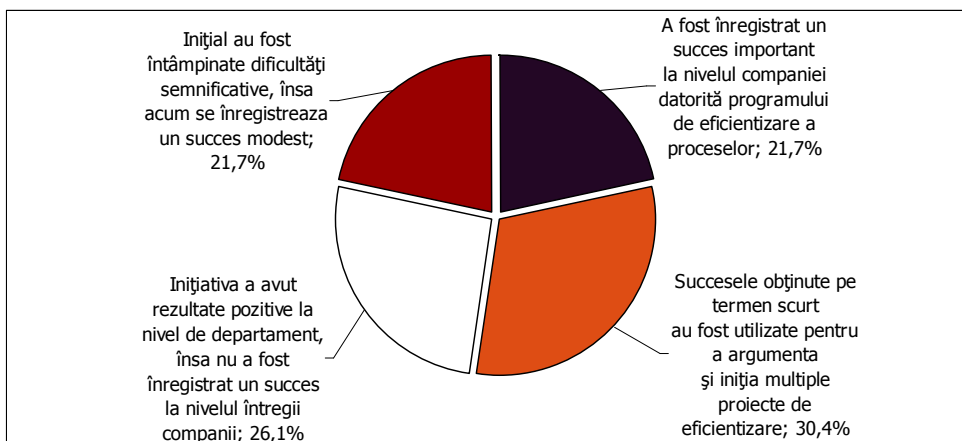
Din acest motiv, prin sondajul prezent am încercat să identificăm atât modul în care companiile românești gestionează inițiativele de eficientizare, cât și care sunt planurile acestora pentru viitor.

În acest scop, am rugat respondenții să clasifice pe o scară de la 1 (foarte puțin) la 5 (foarte mult) gradul în care ei utilizează abordările manageriale descrise în figura următoare.

În conformitate cu ipoteza din paragrafele anterioare, referitoare la evoluția modului de management, observăm că la companiile cu proiecte de BPR de succes majoritatea abordărilor „imature” (ameliorări ad-hoc, management reactiv) descresc ca grad de utilizare în viitor, iar abordările „continuă/pozitive” (îmbunătățirea, corelarea cu inițiative strategice etc.) cresc considerabil.

În linii generale, **numărul proiectelor de BPR care au înregistrat succese semnificative este relativ mare (peste 75% din cazuri).**

FIGURA 14 – EVALUAREA SUCCESULUI INIȚIATIVELOR DE BPR



Din punctul de vedere al respondenților, **cele mai importante beneficii** rezultate în urma acestor proiecte sunt **reducerea duratei proceselor, livrări mai rapide ale produselor/serviciilor și orientarea companiei către procese.**

FIGURA 15 – BENEFICIILE AȘTEPTATE ȘI CELE OBTINUTE: ROMÂNIA VS MAREA BRITANIE

| Beneficiul analizat                           | România 2008       |                 |                           | Marea Britanie 1995 |                 |                           |
|---|--------------------|-----------------|---------------------------|---------------------|-----------------|---------------------------|
|   | Beneficiu așteptat | Beneficiu atins | Delta (așteptat vs atins) | Beneficiu așteptat  | Beneficiu atins | Delta (așteptat vs atins) |
| Reducerea duratei proceselor                  | 3,9                | 3,0             | 0,9                       | 3,3                 | 3,1             | 0,2                       |
| Livrări mai rapide ale produsului/serviciului | 3,4                | 3,0             | 0,4                       | 4,0                 | 3,4             | 0,6                       |
| Orientarea companiei pe procese               | 3,5                | 2,8             | 0,7                       | 3,6                 | 3,4             | 0,2                       |
| Cresterea calității produsului/serviciului    | 3,4                | 2,8             | 0,7                       | 4,1                 | 3,5             | 0,6                       |
| Cresterea satisfacției clienților             | 3,6                | 2,7             | 0,9                       | 4,3                 | 3,6             | 0,7                       |
| Cresterea flexibilității/vitezei de reacție   | 3,6                | 2,7             | 0,9                       | 3,9                 | 3,5             | 0,4                       |
| Cresterea productivității                     | 3,5                | 2,7             | 0,8                       | 3,7                 | 3,3             | 0,4                       |
| Cresterea gradului de competitivitate         | 3,4                | 2,7             | 0,8                       | 3,8                 | 3,6             | 0,2                       |
| Cresterea eficienței comunicării interne*     | 3,2                | 2,6             | 0,6                       | n/a                 | n/a             | n/a                       |
| Cresterea rezultatelor financiare             | 3,3                | 2,6             | 0,8                       | 3,9                 | 3,1             | 0,8                       |
| Reducerea costurilor                          | 3,4                | 2,5             | 0,9                       | 3,6                 | 3,0             | 0,6                       |
| Cresterea flexibilității organizației         | 2,9                | 2,3             | 0,6                       | 3,9                 | 3,1             | 0,8                       |
| Dezvoltarea angajaților                       | 2,9                | 2,2             | 0,7                       | 3,6                 | 3,3             | 0,3                       |
| Restructurarea organizației                   | 2,6                | 2,1             | 0,4                       | 3,5                 | 3,3             | 0,2                       |
| Mai multă inovație                            | 2,6                | 2,1             | 0,5                       | 3,4                 | 3,3             | 0,1                       |

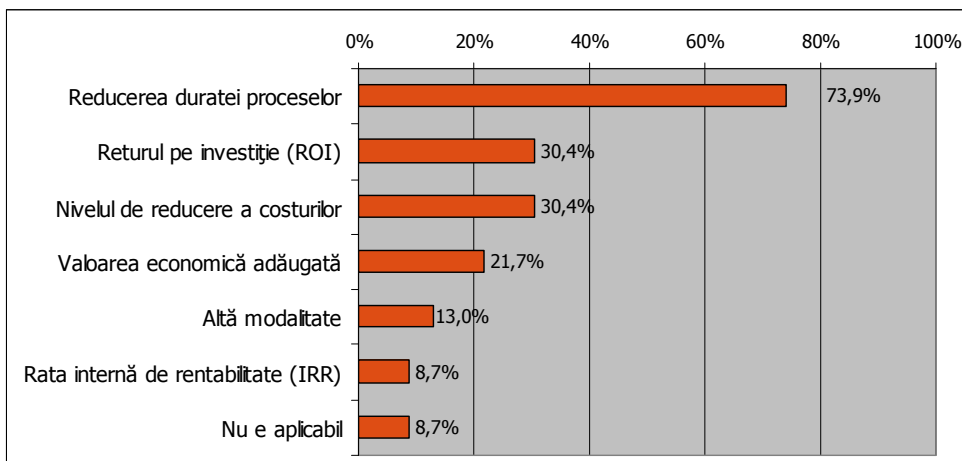
\* această categorie a fost adăugată de către echipa Enight și nu a fost utilizată în studiul din 1995

Ca regulă generală, beneficiile așteptate sunt mai mari decât cele obținute. Totuși, din studiu rezultă că acest decalaj se datorează mai curând dificultății de a fructifica oportunitățile generate de BPR. Vorbind strict în cifre, media beneficiilor

atins de către companiile din Marea Britanie în 1995 este mai mare decât media beneficiilor așteptate de către români în 2008.

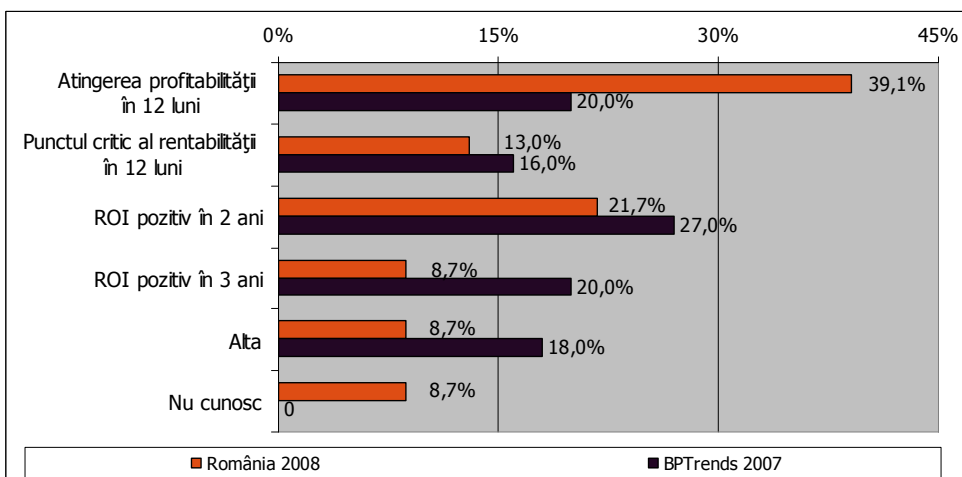
Studiul relevă faptul că **cea mai utilizată metodă de a evalua gradul de succes** al proiectelor de BPR este gradul de reducere a duratei proceselor.

FIGURA 16 – METRICI UTILIZATE PENTRU EVALUAREA SUCCESULUI PROIECTULUI



În același timp, cu toate că aproape jumătate din respondenți nu au făcut o analiză de tipul retur pe investiție, 40% dintre ei se așteaptă la atingerea profitabilității la 1 an după finalizarea proiectului. Abordarea companiilor românești este diferită de tendințele internaționale. Astfel, studiile existente arată că, majoritatea companiilor pe plan internațional, tind spre analiza succesului mai mult din punct de vedere financiar, iar așteptările sunt de a avea un retur pe investiție pozitiv în 2-3 ani.

FIGURA 17 – PERIOADA AȘTEPTATĂ PENTRU MATERIALIZAREA BENEFICIILOR PROIECTULUI

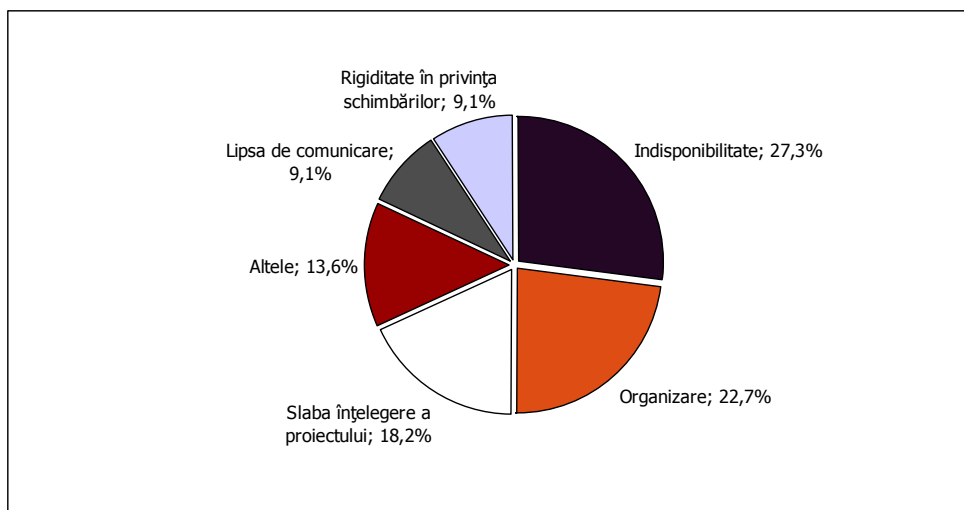


**Cele mai importante dificultăți la nivel de proiect** sunt timpul insuficient și indisponibilitatea resurselor interne. Acestea sunt urmate de comunicarea insuficientă care este legată atât de competențele de management de proiect în cadrul companiilor, cât și de capacitatea de a gestiona eficient schimbarea.

Indisponibilitatea personalului necesar pentru derularea unui proiect de BPR este de asemenea citată ca fiind **cea mai mare dificultate la nivelul echipei**

**interne.** Pe poziția următoare se află un alt factor menționat anterior, organizarea. Pentru a depăși aceste dificultăți, deseori companiile apelează la serviciile unor consultanți externi.

FIGURA 18 – CELE MAI DES ÎNTÂLNITE DIFICULTĂȚI ÎNTÂMPINATE LA NIVELUL ECHIPEI INTERNE



Deși organizarea riguroasă și presiunea pusă de a respecta planurile agreate de consultanți la nivel de management răspund nevoii unei organizări mai bune a proiectului, aceasta generează deseori și reacții adverse. Astfel, una dintre **cele mai importante dificultăți** menționate **în legătură cu echipa externă** ține de tendința consultanților de a pune presiune pe respectarea termenelor limită. Presupunem că acest fapt se datorează în principal diferenței stilurilor de lucru, precum și din cauza indisponibilității membrilor echipei interne. O altă dificultate des menționată este legată de gradul de cunoaștere a specificului proceselor analizate în cadrul companiei/industriei respective. Totuși, precum am văzut, acest lucru nu influențează calitatea și importanța serviciilor oferite de consultanții externi în viziunea companiilor.

În vederea depășirii dificultăților sus-menționate, respondenții au propus o serie de **factorii esențiali pentru eficiența echipelor de proiect**. Pe lângă soluția evidentă de asigurare a disponibilității și a comunicării eficiente, unul dintre cei mai importanți factori pare a fi un training adecvat.

Dacă mobilizarea resurselor este un lucru mai dificil de efectuat, celelalte două soluții sunt ușor de implementat și nu solicită foarte multe resurse. Totuși, din experiența noastră, am observat că foarte des companiile neglijează aceste aspecte, deoarece le consideră neimportante. Tendința observată este de a reduce durata training-ului (cel mai des motiv invocat fiind indisponibilitatea personalului), iar activitățile de comunicare internă sunt pur și simplu trecute cu vederea.

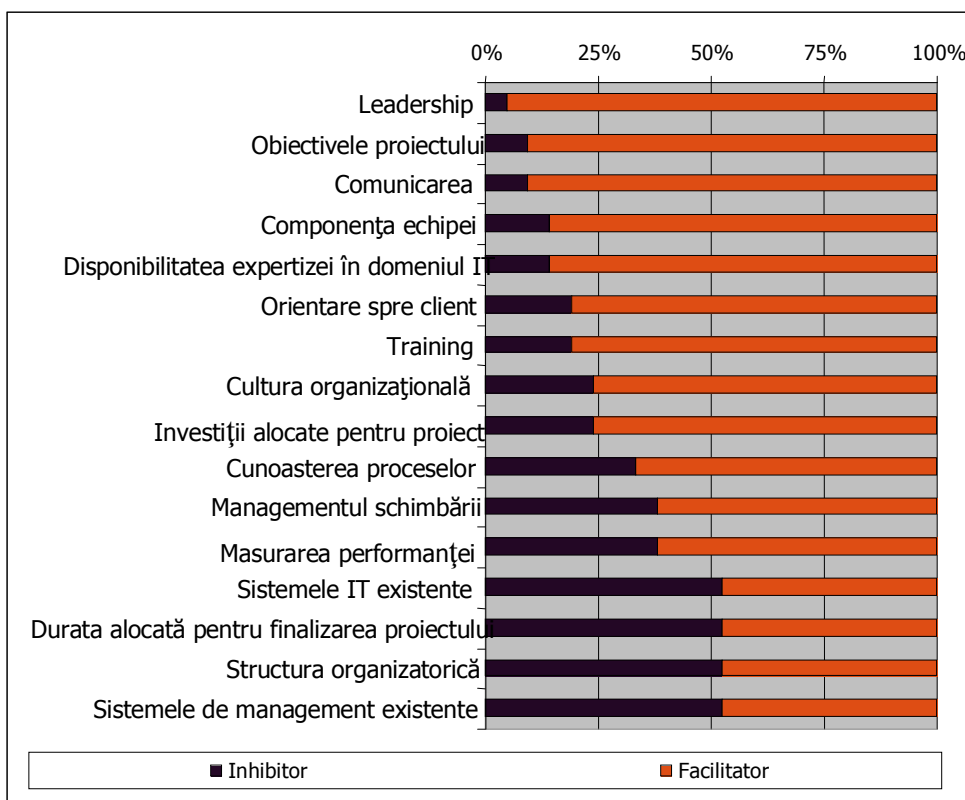
Pentru a crește eficiența echipelor de proiect, companiile pot pune accent pe acei factori care pot fi asigurați/dezvoltați mai ușor. În acest mod, pot fi compensați alți factori care nu sunt sub controlul companiei sau a căror dezvoltare este mai dificilă (de ex. proactivitatea, spiritul de echipă sau cel inovativ). În ultimă instanță, decizia managementului și contextul vor stabili factorii prioritari.

FIGURA 19 – FACTORII ESENȚIALI PENTRU EFICIENȚA ECHIBEI

| Factori esențiali pentru eficiența echipei           | Clasificare în funcție de importanță (valoarea mediană) | Total nominalizări | Nr de nominalizări în funcție de importanța asociată |    |    |    |    |
|--|---|--------------------|--|----|----|----|----|
|  |   |                    | #1   | #2 | #3 | #4 | #5 |
| Training adecvat                                     | 1,0   | 2                  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  |
| Disponibilitate                                      | 1,0   | 5                  | 3  | 0  | 1  | 1  | 0  |
| Cunoașterea domeniilor/proceselor analizate          | 1,5   | 8                  | 4  | 2  | 1  | 1  | 0  |
| Comunicare eficientă                                 | 2,0   | 11                 | 4  | 4  | 2  | 0  | 1  |
| Flexibilitate/acceptarea schimbării                  | 2,0   | 8                  | 0  | 5  | 1  | 1  | 1  |
| Viziune procesuala și capacități analitice           | 2,5   | 2                  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  |
| Proactivitate  | 2,5   | 8                  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| Viziune  | 3,0   | 2                  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  |
| Spirit inovativ                                      | 3,0   | 2                  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  |
| Spirit de echipă                                     | 3,0   | 2                  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  |
| Leadership/susținerea managementului                 | 4,0   | 5                  | 2  | 0  | 0  | 2  | 1  |
| Obiective clare                                      | 4,0   | 3                  | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  |
| Planificare/organizare/respectarea termenelor limită | 4,0   | 13                 | 1  | 2  | 3  | 5  | 2  |

Trainingul, alături de comunicare, se află și printre top 7 **factori care au facilitat derularea cu succes** a unui proiect de BPR. Totuși, în totală sincronizare cu opinia consultanților, cel mai important facilitator este considerat *leadership-ul*, iar printre **cei mai mari inhibitori** se află sistemele de management și structură organizatorică existente.

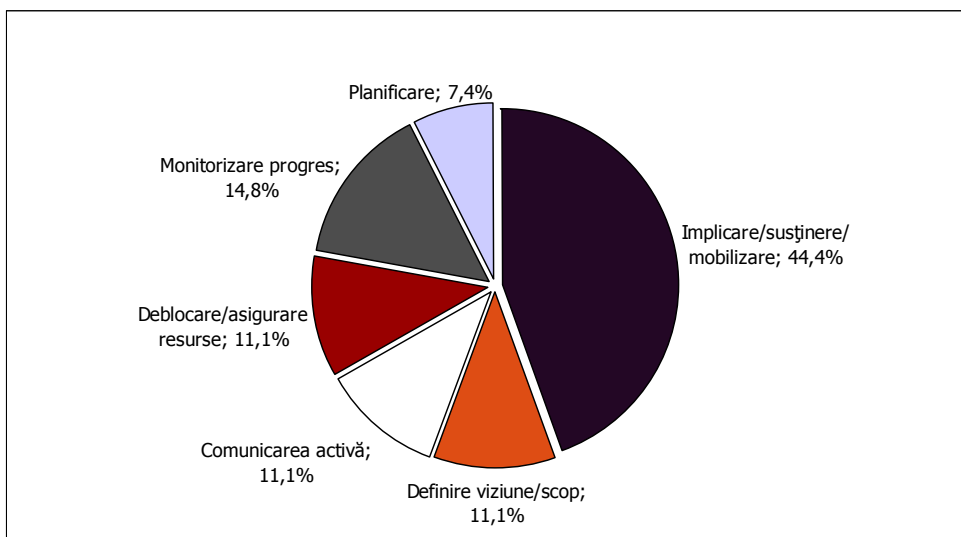
FIGURA 20 – FACTORII INHIBITORI/FACILITATORI ÎN CADRUL PROIECTELOR DE BPR



O analiză comparativă a rezultatelor obținute în studiul realizat în România anului 2008, comparativ cu Marea Britanie din 1995, ne arată că, la nivel de importanță asociată factorilor, nu există diferențe între companiile românești și cele britanice.

Observăm că rolul managementului este decisiv în asigurarea succesului unui proiect de BPR. Astfel, nu este de mirare că la întrebarea „**ce pot face reprezentanții managementului pentru a asigura succesul unui proiect de BPR?**” pe primul loc a fost menționat factorul „implicare/susținere/mobilizare”. Pe lângă acest aspect, oarecum general, răspunsurile colectate au plasat pe locul doi un factor mai specific, și anume monitorizarea progresului inițiativei de BPR. Menționăm că, din experiență consultantilor Ensign, ultimul factor nu se referă la gestiunea de zi cu zi a proiectului, ci la monitorizarea proiectului la nivel general.

FIGURA 21 – CE POT FACE REPREZENTANȚII MANAGEMENTULUI PENTRU CA UN PROIECT SĂ AIBĂ SUCCES?



Situația companiilor care nu au avut proiecte de BPR, dar care au participat la acest studiu, este relativ similară cu cea a companiilor implicate în astfel de inițiative. În cea mai mare parte, respondenții sunt conștienți de beneficiile unui proiect de BPR. Jumătate din aceștia nu au inițiat un proiect de acest tip fie din cauza nivelului slab de pregătire a companiei pentru BPR, fie din lipsa resurselor necesare. Doar o singură companie a considerat că astfel de inițiative nu aduc valoare adăugată.

Totuși, există diferențe notabile în ceea ce privește maturitatea abordărilor manageriale între cele două categorii de respondenți și percepția asupra beneficiilor ce pot fi generate de proiectele de BPR.

Astfel, companiile fără proiecte de BPR au așteptări mai mici față de astfel de proiecte decât companiile care au lansat inițiative de BPR.

Companiile fără proiecte de BPR sunt de obicei mai puțin orientate spre îmbunătățirea relației cu clienții, sunt mai puțin inovative și corelează mai slab proiectele de BPR cu inițiativele strategice. Ajungem la aceeași concluzie dacă vom compara companiile românești care au sau au fost implicate în proiecte de BPR și cele din Marea Britanie.

În același timp, companiile care nu au proiecte de BPR sunt caracterizate printr-un management de tip reactiv și nu pro-activ (care s-ar baza pe o planificare strategică mai riguroasă), precum și prin mai multe ameliorări ad-hoc în viitor.

Concluzia generală a acestui studiu este că în România există un potențial sporit de creștere a performanței prin proiecte de tip BPR și gradul de succes al acestor inițiative este ridicat. Totuși, nivelul de competențe BPR în companiile românești este scăzut, iar întregul concept BPR este încă la începutul dezvoltării sale. Din aceste motive, odată cu înăsprirea condițiilor pe piață, va fi mai dificilă menținerea gradului de succes al inițiativelor de BPR fără o dezvoltare riguroasă a acestor competențe în cadrul companiilor sau fără asistența unor consultanți specializați.

## 5. Cum am realizat acest studiu

În vederea realizării chestionarului ce a stat la baza studiului am ținut cont de două aspecte importante, care ne-au ajutat să aducem cât mai multă valoare companiilor care au participat la acest sondaj. Am dorit ca studiul să reflecte cât mai bine situația companiilor din România și, în același timp, să permită o comparație cu experiențele internaționale în domeniul BPR.

Din acest motiv, chestionarul a inclus atât întrebări ce provin din experiența consultanților Ensignht, cât și un set de întrebări preluate și ajustate în principal din două studii internaționale pe această temă.

Unul dintre aceste studii a fost realizat în anul 1995 în Marea Britanie pe un eșantion de 65 de respondenți (rata de răspuns de 13%). Obiectivul studiului respectiv a fost de a analiza modul de utilizare a conceptului BPR și posibila legătură cu inițiativele de management al calității (TQM).

Al doilea studiu a fost inițiat de asociația Business Process Trends<sup>6</sup> și publicat la începutul anului 2007. Studiul, realizat pe baza răspunsurilor a 74 de respondenți din companii din diverse țări ale lumii, a avut drept obiectiv principal analiza modului de utilizare a principiilor de BPR, precum și gradul de utilizare a aplicațiilor informatice dedicate pentru analiza și managementul proceselor de afaceri. Prescurtarea asociată studiului internațional în cadrul acestui raport este „BPTrends 2007”.

Structura generală a chestionarului cuprinde următoarele secțiuni:

- Date de identificare ale respondentului
- Obiectivul inițiativelor de BPR și modul de organizare al unor astfel de proiecte
- Aspectele critice într-un proiect
- Stadiul inițiativelor de BPR
- Modul în care se măsoară succesul unui proiect
- Care sunt abordările aplicate
- Aplicațiile software utilizate și valoarea percepută a acestora

Chestionarul a fost elaborat astfel încât să permită culegerea datelor atât de la companii care au fost sau sunt implicate în inițiative de tip BPR, cât și de la companii care sunt interesate de acest subiect, însă nu au lansat încă acest tip de proiecte.

Astfel, companiile care nu au avut un proiect de BPR au putut răspunde la două secțiuni speciale ale chestionarului ajustate în acest scop.

Chestionarul dedicat companiilor care au fost sau sunt implicate în proiecte de BPR include 47 de întrebări (inclusiv cele pentru identificarea respondentului) cu peste 80% din întrebări de tip alegere multiplă. Chestionarul creat pentru companiile care

---

<sup>6</sup> [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)

nu sunt implicate în proiecte de tip BPR include 22 de întrebări din care peste 95% din întrebări de tip alegere multiplă.

Lista de distribuție pentru studiu a fost realizată pe baza centralizatorului Capital "Top 100 companii" românești din anul 2007. Din respectivul catalog au fost selectate peste 200 de companii (în general primele 10 companii pentru fiecare secțiune) la care au fost adăugate 150 de companii din baza de date a companiei Ensign Management Consulting.

Ca urmare a lansării acestui studiu, au fost primite 50 de răspunsuri din care doar 41 au putut fi efectiv utilizate în scopurile cercetării, rata de răspuns la chestionar fiind de 17,5%. Culegerea datelor pentru acest raport a fost lansată la sfârșitul anului 2007 și finalizată în luna martie 2008.

Rezultatele studiului se bazează pe analiza celor 41 de răspunsuri calificate primite prin intermediul chestionarului electronic. Din aceste răspunsuri, 9 companii nu au avut proiecte de BPR, iar restul de 32 de companii au avut sau au în derulare inițiative de BPR.

Atât culegerea cât și procesarea datelor a fost realizată exclusiv de către consultanții Ensign Management Consulting.

## COMPETENȚELE ENSIGHT ÎN MATERIE DE BPR

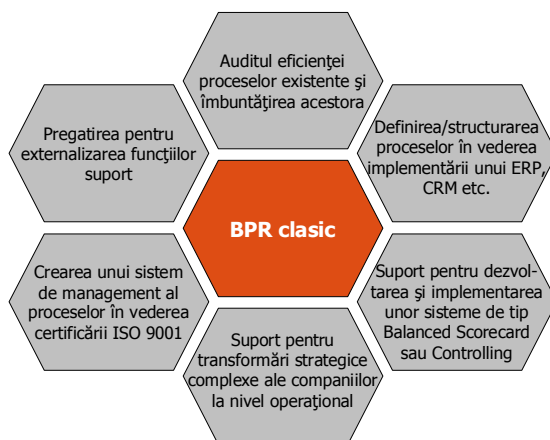
Ensignht Management Consulting este o companie de consultanță în management, care dispune de capital integral românesc și evoluează continuu din 2000. Suntem astăzi cea mai importantă companie locală de consultanță în management, atât din punct de vedere al cifrei de afaceri, cât și al numărului de angajați.

Cei 8 ani de experiență în domeniul transformării companiilor din România reprezintă garanția calității serviciilor oferite de Ensignht Management Consulting. Datorită pluridisciplinarității și a experienței solide a echipei noastre suntem capabili să oferim **soluții integrate de business**.



Preocuparea companiei Ensignht Management Consulting de a asista companiile românești în inițiativele lor de transformare a facilitat dezvoltarea unor competențe solide de BPR. Astfel, proiectele de BPR sunt unul dintre cele mai importante servicii pe care le oferă compania noastră.

Experiența acumulată în decursul celor 8 ani de existență ne permite să oferim clienților noștri o paletă extinsă de **servicii legate de managementul proceselor**.



Companii din sfera serviciilor financiare, utilități, petrol și gaze, industrie grea, industria alimentară, telecom, retail au încredere în serviciile noastre și continuă colaborarea cu Ensignht Management Consulting.

## ACRONIME ȘI TERMENI UTILIZAȚI

### ACRONIME

**BPR** - Business Process Reengineering sau Business Process Redesign – *remodelarea (modificarea) proceselor de afaceri în vederea creșterii eficienței acestora.*

**CRM** (application) – Customer Relationship Management – *aplicații informatice utilizate pentru gestiunea relațiilor cu clienții*

**ERP** (application) – Enterprise Resource Planning – *aplicații informatice integrate pentru gestiunea activităților din diverse domenii din cadrul companiei. Majoritatea oferă posibilitatea înregistrării tranzacțiilor care au loc în cadrul proceselor de afaceri, însă pot oferi și posibilitatea automatizării unor activități ale proceselor.*

**IMM** – *întreprinderi mici și mijlocii*

**IT** – Information Technology – *tehnologii informaționale*

**RU** – *resurse umane*

**TQM** – Total Quality Management – *managementul total al calității*

### TERMENI SPECIFICI

**Cartografierea proceselor** – *reprezentarea grafică a proceselor sub forma unor notații standardizate care reprezintă elementele constitutive ale procesului*

**Managementul proceselor** – *o abordare managerială holistică care promovează eficacitatea și eficiența afacerii prin creșterea continuă a performanței proceselor. În mod normal, ciclul de viață a managementului proceselor poate fi divizat în următoarele cinci etape: design-ul, modelare, executarea, monitorizarea și optimizarea proceselor.*

**Perimetrul proiectului** – *arealul/zona de activitate care va fi analizată în cadrul proiectului*

**Proces** - *o serie de activități interdependente care transformă anumite intrări (inputs) în rezultate (outputs); procesele consumă resurse și necesită standarde/reguli clare pentru a putea asigura un nivel constant al performanței; procesele sunt dirijate de sisteme de control care stabilesc calitatea, frecvența și costul nivelului selectat de performanță.*

## SUMAR FIGURI

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Distribuția companiilor după industria din care fac parte .....  | 9  |
| Figura 2 – Distribuția respondenților după rolurile de business.....  | 9  |
| Figura 3 – Topul obiectivelor proiectelor de BPR.....   | 10 |
| Figura 4 – Tipul inițiativelor de management de procese în derulare sau finalizate.....   | 11 |
| Figura 5 – Perimetrul proiectelor de BPR .....  | 11 |
| Figura 6 – Categoriile de procese incluse în inițiativele de analiză/redesign.....  | 12 |
| Figura 7 – Durata proiectului .....   | 13 |
| Figura 8 – Depășiri ale duratei proiectului (în procente față de planul inițial) .....  | 13 |
| Figura 9 – Gradul de dificultate pentru fiecare etapă din proiectul de BPR .....  | 14 |
| Figura 10 – Rolul consultanților externi în cadrul proiectelor de BPR .....   | 15 |
| Figura 11 – Impactul consultanților externi asupra succesului unui proiect de BPR .....   | 16 |
| Figura 12 – Impactul activităților de management al schimbării asupra proiectului.....  | 16 |
| Figura 13 – Compararea abordărilor manageriale între companiile cu proiecte de BPR de succes și cele cu proiecte de BPR fără rezultate semnificative..... | 17 |
| Figura 14 – Evaluarea succesului inițiativelor de BPR .....   | 18 |
| Figura 15 – Beneficiile așteptate și cele obținute: România vs Marea Britanie .....   | 18 |
| Figura 16 – Metrice utilizate pentru evaluarea succesului proiectului.....  | 19 |
| Figura 17 – Perioada așteptată pentru materializarea beneficiilor proiectului.....  | 19 |
| Figura 18 – Cele mai des întâlnite dificultăți întâmpinate la nivelul echipei interne .....   | 20 |
| Figura 19 – Factorii esențiali pentru eficiența echipei .....   | 21 |
| Figura 20 – Factorii inhibitori/facilitatori în cadrul proiectelor de BPR .....   | 21 |
| Figura 21 – Ce pot face reprezentanții managementului pentru ca un proiect să aibă succes? .....  | 22 |