IV 7683

UNIVERSITATEA "DUNĂREA DE JOS" GALAȚI
FACULTATEA DE ŞTIINȚE ECONOMICE ŞI ADMINISTRATIVE

REENGINEERING-UL ÎN ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII TEHNOLOGIEI INFORMAȚIEI- PE EXEMPLUL FUNCȚIUNII COMERCIALE, ACTIVITATEA DE VÂNZĂRI

TEZĂ DE DOCTORAT

UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS" GALAȚI
SC D M
Nr. 242478
BIBLIOTECA

Conducător ştiințific,
Prof. Univ. Dr. Ec. Paraschiv VAGU

Doctorand,
Cătălin-Silviu STAN

- 2007 -

C - 2 4 2 7 7 8

CUPRINS

INTRODUCERE 1

CAPITOLUL 1 REENGINEERING-UL – O NOUĂ FILOSOFIE A MANAGEMENTULUI 4

1.1 Necesitatea reengineering-ului în contextul schimbărilor specifice tehnologiei informației 4
1.1.1 Schimbarea, principalul impuls pentru reengineering 6
1.1.2 Abordarea schimbării 9

1.2 Necesitatea reproiectării procesului de vânzare la întreprinderile de telecomunicații 13
1.2.1 Considerații generale 13
1.2.2 Relația dintre client şi vânzător în epoca informației 17
1.2.3 Evoluția vânzării în epoca informației 18

CAPITOLUL 2 CONȚINUTUL CONCEPTULUI DE REENGINEERING 21

2.1 Conținutul şi scopurile reengineeringul-ui 21
2.1.1 Apariția reengineering-ului 21
2.1.2 Noțiunea de reengineering 22
2.1.3 Erori în abordarea conceptului de reengineering 25
2.1.4 Reproiectarea radicală, esența reengineering-ului 26
2.1.5 Controverse legate de reengineering 27

2.2 Procesele de afaceri, substanța reengineering-ului 28
2.2.1 Funcțiunile întreprinderii 30
2.2.2 Definiția şi caracteristicile proceselor de afaceri 31
2.2.3 Managementul proceselor de afaceri 32
2.2.3.1 Părțile implicate în proces 33
2.2.3.2 Masurătorile privind performanța procesului 34
2.2.4 Reproiectarea proceselor de afaceri 36
2.2.4.1 Reproiectarea radicală a proceselor prin reengineering 39
2.2.4.2 Îmbunătățirea continuă a proceselor 42
2.2.4.3 Diferențele dintre reengineering şi îmbunătățirea continuă 43

2.3 Avantajele reengineering-ului 44

2.4 Transformarea radicală a organizației prin reengineering 45
2.4.1 Reacția la schimbare 46
2.4.2 Principalele schimbări din organizație 53

CAPITOLUL 3 ANALIZA METODOLOGIEI REENGINEERING-ULUI 57

3.1 Metodologia M.Hammer şi J.Champy 57
3.1.1 Lansarea acțiunii de reengineering 58
3.1.2 Stabilirea hărții de procese a firmei 59
3.1.3 Stabilirea proceselor supuse reengineering-ului 60
3.1.4 Înțelegerea procesului actual supus reengineering-ului 61
3.1.5 Reproiectarea radicală a procesului de afaceri 61
3.1.6 Aplicarea proiectului de reengineering 62

3.2 Metodologia T.Davenport şi J.Short 62

3.3 Metodologia H.Johansson, P.McHugh, J.Pendlebury şi W.Wheeler 63

3.4 Metodologia A.Schneiderman 64
3.4.1 Definirea procesului 64
3.4.2 Simplificarea procesului 64
3.4.3 Caracterizarea procesului 65
3.4.4 Controlul procesului 65
3.4.5 Decizia privind abordarea reengineering-ului 65
3.4.6 Îmbunătăţirea continuă 65
3.4.7 Reengineering-ul procesului 66

3.5 Metodologia S.Beauchemin 66

3.6 Metodologia S.Guha, J.Kettinger şi C.Teng 67
3.6.1 Viziunea asupra noului proces 67
3.6.2 Iniţierea schimbării 68
3.6.3 Diagnoza procesului 68
3.6.4 Reproiectarea procesului 69
3.6.5 Reorganizarea 70
3.6.6 Monitorizarea procesului 70

3.7 Dificultăţile implementării reengineering-ului 70

CAPITOLUL 4 CONTEXTUL PERFECŢIONĂRII ACTIVITĂŢII DE VÂNZĂRI LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAŢII DIN ROMÂNIA 74

4.1 Piaţa întreprinderilor de telecomunicaţii 74
4.1.1 Piaţa mondială de telecomunicaţii 74
4.1.2 Piaţa de telecomunicaţii din Europa Centrala şi de Est 76
4.1.3 Piaţa românească de telecomunicaţii 76

4.2 Prezentarea funcţiunii comerciale la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii 81
4.2.1 Consideraţii generale 81
4.2.2 Analiza activităţii de marketing 81
4.2.3 Analiza activităţii de aprovizionare tehnico-materială 85
4.2.4 Analiza activităţii de vânzare 86
4.2.4.1 Analiza pieţei 86
4.2.4.2 Desfăşurarea activităţii de vânzare 88
4.2.4.3 Cultura şi stilul de management în vânzări 91
4.2.4.4 Auditul activităţii de vânzări 93

4.3 Analiza S.W.O.T. a industriei de telecomunicaţii din România 96

CAPITOLUL 5 ANCHETĂ PRIVIND FACTORII CARE INFLUENŢEAZĂ REENGINEERING-UL LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAŢII DIN ROMÂNIA 108

5.1 Anchetă privind managementul schimbării în cazul implementării unor proiecte de reengineering 108

5.2 Anchetă privind statutul organizaţional în cazul implementării unor proiecte de reengineering 118

CAPITOLUL 6 RECOMANDĂRI PENTRU IMPLEMENTAREA CU SUCCES A REENGINEERING-ULUI LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA 123

6.1 Factorii critici pentru succesul reengineering-ului 123
6.1.1 Factorul uman şi motivația acestuia 126
6.1.1.1 Liderul 129
6.1.1.2 Titularul procesului 132
6.1.1.3 Echipa de reengineering 132
6.1.1.4 Motivația personalului 135
6.1.2 Managementul schimbării 138
6.1.2.1 Reinventarea atitudinii personalului 141
6.1.2.2 Implicarea managementului 144
6.1.3 Structuri organizaționale bazate pe procese 146
6.1.4 Momentul optim pentru demararea reengineering-ului 148
6.1.5 Rolul de catalizator al tehnologiei informației 149
6.1.6 Reengineering-ul în întreprinderile mici şi mijlocii 154

6.2 Studiu de caz : practica reengineering-ului în cadrul France Telecom 155
6.2.1 Metodologia utilizată 156
6.2.1.1 Faza planificării 157
6.2.1.2 Faza de reengineering a procesului 158
6.2.1.3 Faza de management al schimbării organizaționale 160
6.2.1.4 Faza de management al schimbării tehnice 163
6.2.1.5 Faza de reengineering al întreprinderii şi de integrare 164
6.2.1.6 Faza de execuție a proiectului 165
6.2.2 Concluzii şi recomandări 167

CAPITOLUL 7 REENGINEERING-UL ACTIVITĂȚII DE VÂNZĂRI LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA 169

7.1 Dezvoltarea unei noi filosofii în vânzarea personală la întreprinderile româneşti de telecomunicații 169
7.1.1 Adoptarea conceptului de marketing 170
7.1.2 Parteneriatul vânzător - client 171
7.1.3 Crearea de valoare pentru client 172
7.1.4 Satisfacția clientului şi performanța în afaceri 175

7.2 Succesul managementului în vânzări 178
7.2.1 Adoptarea unui nou stil de management 178
7.2.2 Definirea unor sarcini clare pentru forța de vânzări 180
7.2.3 Motivația în activitatea de vânzări 181

7.3 Reengineering-ul pe exemplul activității de vânzări 183
7.3.1 Dezvoltarea unei strategii a relației cu clientul 186
7.3.1.1 Caracteristicile relației cu clientul 186
7.3.1.2 Proiectarea unei imagini profesionale 189
7.3.1.3 Adoptarea unui demers în care toate părțile câştigă 190
7.3.1.4 Menținerea unor standarde etice înalte 190
7.3.2 Dezvoltarea unei strategii de produs 192
7.3.2.1 Calificarea ca expert în produse şi soluții 194
7.3.2.2 Vânzarea de beneficii către client 195
7.3.2.3 Configurarea unor soluții cu valoare ridicată pentru client 196
7.3.2.4 Dezvoltarea unei strategii client 198

7.3.3 Înțelegerea comportamentului de cumpărare al clientului 198
7.3.3.1 Descoperirea necesităților şi aşteptărilor cumpărătorului 200
7.3.3.2 Dezvoltarea unei baze de clienți potențiali 201
7.3.4 Dezvoltarea unei strategii de prezentare 203
7.3.4.1 Stabilirea obiectivelor pentru prezentare 203
7.3.4.2 Dezvoltarea unui plan de prezentare şi încheierea vânzării 205

7.4 Propunerea unei proces de vânzări pentru întreprinderile româneşti de telecomunicații 210
7.4.1 Structura procesului de vânzări 215
7.4.2 Procesul de management al oportunităților 221
7.4.3 Sistemul de analiză a managementului în vânzări 224

CAPITOLUL 8 UTILIZAREA MANAGEMENTULUI RELAȚIILOR CU CLIENȚII CA METODĂ DE IMPLEMENTARE A REENGINEERING-ULUI ACTIVITĂȚII DE VÂNZĂRI LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA 233

8.1 Necesitatea implementării unei soluții CRM 233

8.2 Relația din perspectiva CRM 235

8.3 Rezultatele implementării CRM 238

8.4 Factori critici pentru succesul implementării proiectelor CRM 241

8.5 Anchetă privind stadiul implementării CRM în întreprinderile româneşti de telecomunicații 243
8.5.1 Rezultatele anchetei 243
8.5.2 Recomandări pentru succesul CRM 248
8.5.2.1 Poziționarea corespunzătoare pentru succesul CRM 248
8.5.2.2 Justificarea costurilor CRM şi profitabilitatea investiției 249
8.5.2.3 Efectuarea unei expertize în domeniile cheie 250
8.5.2.4 Crearea experienței clienților 252
8.5.2.5 Rolul cheie al datelor referitoare la clienți 252

CONCLUZII 254

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ 262

LISTA FIGURILOR

LISTA TABELELOR

LISTA ACRONIMELOR

ANEXE
Anexa 1 Date relevante despre piața de telecomunicații din România
Anexa 2 Chestionare utilizate pentru realizarea studiilor

INTRODUCERE

„Cea mai bună metodă de a prevedea viitorul este de a-l crea."
Peter Drucker

Termenul de reengineering este unul din acele elemente de bază ale jargonului folosit în limbajul contemporan al afacerilor. De la prima sa apariție, în 1990 în Statele Unite, a fost adoptat atât în literatura cât şi în procedurile de management. A stârnit controverse aprinse, a pus sub semnul întrebării o serie de practici acceptate de mult timp cu privire la modul de organizare a întreprinderilor, la managementul şi funcționarea acestora. Ca toate lucrurile americane, raza sa de acțiune este vastă, oportunitățile sale sunt imense, iar pericolul de eşec este unul real.

Clasica fabrică de ace a lui A.Smith[1] a fost ani de-a rândul singurul model de întreprindere, conform căruia activitățile trebuiau să fie segmentate până la cele mai simple sarcini. Pe măsură ce s-au dezvoltat marile întreprinderi industriale, a apărut tendința ca acestea să utilizeze structuri ierarhice de comandă şi control în scopul rezolvării sarcinilor fragmentate. Nu poate fi negat faptul că arhitecturile organizatorice ierarhice şi funcționale erau adecvate la data la care au fost inițial elaborate. Eficacitatea îndeplinirii sarcinilor standard reprezenta cerința esențială de evaluare a performanței.

Mediul competitiv al secolului al XXI-lea este însa de nerecunoscut. În prezent, multe întreprinderi trebuie să facă față unei concurențe globale, în timp ce clienții au devenit tot mai pretențioşi şi sofisticați. Acest nou climat a fost excelent descris de către T.Peters: *„Odată cu 11 septembrie 2001 regulile s-au schimbat şi în politica globală şi în afaceri. Informația a anulat fidelitatea clienților față de mărci, angajații sunt foarte bine pregătiți, cererile s-au mutat de la produse bune la servicii şi experiențe incredibile! Noile soluții sunt: inovația, designul, tehnologia, aplatizarea ierarhiilor, creativitatea, pasiunea, încurajarea rebelilor şi a femeilor în posturi cheie"*[2].

În multe domenii, este mai important să creezi produse noi în mod eficient decât să fabrici eficient produse. În actuala eră post-industrială, întreprinderile trebuie sa dispună de noi structuri şi practici organizatorice, adecvate climatului în care îşi desfăşoară activitatea. Tehnologia informației a cunoscut o dezvoltare spectaculoasă, permițând în prezent adoptarea unor noi modele de funcționare. În consecință, multe întreprinderi acționează pentru gruparea sarcinilor, anterior fragmentate, în cadrul unor procese de afaceri coerente. În acest sens, prestigioasa revistă britanică Technology Foresight susținea, încă de acum mai bine de un deceniu, că performanța întreprinderilor este legată în principal de optimizarea proceselor şi nu de cea a funcțiunilor[3].

Începutul anilor 1990 este marcat de apariția mai multor concepte care au un numitor comun, respectiv procesele de afaceri, însă variază din punct de vedere al dimensiunii şi radicalismului schimbărilor previzionate, al instrumentelor şi tehnicilor folosite. Proliferarea acestor denumiri alternative nu este decât rezultatul unor încercări de a face o distincție între contribuțiile individuale într-un domeniu din ce în ce mai popular. Dintre toate abordările, termenul de **reengineering al proceselor de afaceri**, propus de M. Hammer[4] în 1990 s-a bucurat de cea mai mare popularitate.

---

[1] Smith A., *The Wealth of Nations*, Random House, New York, 1937
[2] www.tompeters.ro
[3] www.foresight.gov.uk
[4] Hammer M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, Harvard Business Review, 1990

Independent de poziţiile diferite şi de controversele pe care le generează, realitatea evidentă este că reengineering-ul nu este o simplă modă, ci una dintre soluţiile de supravieţuire în mediul turbulent al afacerilor de astăzi. Cu siguranţă că pentru mulţi reinventarea radicală a modului în care o întreprindere lucrează poate părea o soluţie hazardată sau chiar extremistă. Acestora, fie ei pesimişti sau prudenţi, li se poate înlătura teama riscului şi a eşecului prin prezentarea succeselor obţinute în urma reengineering-ului de societăţi prestigioase, indiferent de domeniul lor de activitate sau de complexitatea produselor şi serviciilor. În ultimii 15 ani, peste trei sferturi din marile companii mondiale, nord-americane în special, au fost implicate în activităţi de reengineering, Chrysler, Ford, Pepsi, Hewlett-Packard, IBM, Shell, Johnson&Johnson fiind doar câteva exemple sugestive.

Dacă în 1990 termenul de reengineering era menţionat doar în 10 articole sau în 800 patru ani mai târziu, astăzi Internet-ul ne oferă peste cinci milioane de referinţe[5]! În 1990 reengineering-ul era doar o idee, însă în numai cinci ani industria asociată acestuia depăşea 51 de miliarde de dolari[6]. De asemenea, ultimul deceniu consacră apariţia şi dezvoltarea unui număr impresionant de firme, cu cifre de afaceri de zeci de milioane de dolari, având ca obiect principal de activitate consultanţa în reengineering-ul proceselor de afaceri. Desigur că există şi eşecuri. Acestea demonstrează că reengineering-ul este doar greu de realizat, fără a cuprinde însă nimic misterios. Nu este artă, nu solicită geniu, strălucire sau talent excepţional, ci numai abilitate, rezistenţă şi cunoştinţe.

Aşteptările clienţilor şi modul lor de a lua decizii s-au schimbat fundamental în ultimii ani, fapt ce a condus la evoluţii importante ale procesului de vânzare, în scopul acoperirii acestor noi cerinţe. În condiţiile economiei de piaţă de astăzi, vânzarea este considerată drept una dintre cele mai importante activităţi ale întreprinderii. Specialiştii sunt unanimi în a aprecia rolul esenţial pe care îl are forţa de vânzare în realizarea obiectivelor firmei şi în special a celor de vânzare şi de marketing.

În domeniul telecomunicaţiilor afacerea recurentă, vânzarea repetată, păstrarea unei relaţii continue cu clienţii au devenit o normă. Astăzi, clienţii aşteaptă un pachet complet şi complex de satisfacţii, care să includă produse diversificate şi de înaltă calitate, servicii post-vânzare corespunzătoare şi o relaţie bazată pe încredere cu vânzătorul, văzut ca un partener. Vânzătorul trebuie să descopere, susţinut de client, valoarea dorită de acesta şi apoi să construiască cea mai bună cale pentru a o obţine.

În economia contemporană a informaţiei, clienţii vizează un parteneriat solid cu creatorii de valoare şi nu (numai) de comunicare. Aspectele intangibile, precum încrederea în vânzător sau calitatea unei recomandări a acestuia, au devenit chiar mai importante decât obţinerea unei reduceri de preţ. Mai mult, parteneriatele au evoluat către o formă superioară de manifestare, respectiv alianţele strategice, care permit satisfacerea mai bună a solicitărilor clienţilor. Aceste alianţe au creat un nou mediu de vânzări, care implică utilizarea unor tehnologii de tip Managementul Relaţiei cu Clienţii (*CRM - Customer Relationship Management*) şi strategii de vânzare în echipă.

Vânzarea şi aptitudinile specifice acesteia au încetat să mai fie doar apanajul vânzătorilor de profesie. Viziunea şi competenţele comerciale sunt necesare şi altor categorii, care în mod uzual nu se consideră vânzători, precum personalul managerial, reprezentanţii de service, furnizorii de servicii profesionale -contabili, jurişti, consultanţi- sau antreprenorii înşişi.

---

[5] www.google.com

[6] Davenport T.H., *The Fad That Forgot People, Fast Company*, Gruner&Jahr USA Publishing, New York, 1995

Toate întreprinderile care doresc să prospere în noul mileniu, vor fi în mod necesar organizații care învață şi se transformă în permanență, care utilizează la maxim cunoştințele şi informațiile, cu avantaje mai mari decât concurenții lor. Organizațiile de succes se vor caracteriza prin capacitatea de a utiliza mai eficient informațiile, de a învăța mai repede, de a fi mai curând dinamice decât statice şi de a dezvolta inovațiile concomitent cu gestionarea riscurilor. Toate aceste rezultate vor necesita transformări radicale ale proceselor de afaceri şi în consecință transformări organizatorice semnificative. Societățile japoneze deja se reorganizează pentru a deveni "*Companii Creatoare de Cunoaştere*", accentuând continua creare de cunoaştere pentru înțelegerea şi servirea mai bună a clienților[7].

Greşeala curentă este aceea că managerii caută să introducă măsuri cu caracter de remediu, încearcă să aducă îmbunătățiri graduale elementelor proceselor, în loc să reproiecteze procesele şi prin aceasta modul în care organizația îşi desfăşoară activitatea. Cele mai multe îmbunătățiri nu fac decât să păstreze intacte structurile organizaționale cu diviziunile lor, regulile de afaceri, sistemele de comandă şi control, în loc să le modifice radical. Cultura companiei încă priveşte ierarhiile organizaționale ca sacrosancte, mai presus decât relația cu clienții. „*În lumea de azi, dominată de clienți, competiție şi schimbare, a te organiza pe bază de ierarhii şi operații separate este depăşit. Firmele trebuie să îşi organizeze întreaga activitate pe bază de procese* "[8]. Sau cu alte cuvinte, printr-un proces de distrugere creativă, trebuie înlocuite ierarhiile verticale bazate pe funcțiuni cu structuri orizontale independente şi mai eficiente, bazate pe procese. Numai astfel, managementul va putea pune accent pe încredere, colaborare, asumarea de riscuri, obținerea de informații şi împărțirea responsabilității.

În concluzie, pentru a reuşi cu adevărat, întreprinderile româneşti de telecomunicații sunt obligate să aleagă calea reinventării şi nu a îmbunătățirii proceselor fragmentate, exemplul procesului de vânzare fiind dintre cele mai sugestive. Sau altfel spus, cheia succesului este una singură – **reengineering**-ul.

---

[7] Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press*, 1995

[8] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

„Orice adevăr trece prin trei faze. Mai întâi este ridiculizat.
Apoi i se opune rezistență înverşunată.
Abia în faza a treia este acceptat ca fiind de la sine înțeles."
Arthur Schopenhauer

CAPITOLUL 1 REENGINEERING-UL – O NOUĂ FILOSOFIE A MANAGEMENTULUI

1.1 Necesitatea reengineering-ului în contextul schimbărilor specifice tehnologiei informației

Pentru multe societăți, câmpul competitiv a fost restructurat în mod semnificativ în ultimii ani. Globalizarea piețelor, noile cerințe ale clienților privind calitatea şi diversitatea produselor şi a serviciilor, precum şi dezvoltarea rapidă a tehnologiei informatice necesită noi strategii pentru o acțiune de succes.

O serie de întreprinderi, în special din tările dezvoltate economic, au demarat în ultimele decenii ample procese de modificare a vechilor tipare de lucru, bazate pe organizarea piramidala ierarhica şi munca fragmentată în operații simple şi repetitive. Această schimbare, care impune noi practici de management şi leadership în toate sectoarele economice, a fost descrisă profetic de către A.Toffler[9] ca fiind specifică societății informaționale. Aşa cum termenul de eră industrială nu se limitează la utilaje şi materiale, nici conceptul de eră informatică nu se limitează la calculatoare şi baze de date, fiind atotcuprinzător şi afectând toate aspectele vieții culturale, sociale şi economice contemporane.

Necesitatea trecerii la reengineering rezultă din însuşi modul în care îşi desfăşoară activitatea o organizație "tradițională" şi a felului în care este aceasta influențată de mediul turbulent contemporan[10].

Marea majoritate a firmelor de astăzi, indiferent de originea națională, natură capitalului sau domeniul de activitate, lucrează şi sunt organizate şi conduse conform teoriilor emise şi publicate în 1776 de catre A.Smith[11]. Meritul acestui mare gânditor şi economist este acela de a fi fundamentat principiul diviziunii sau specializării muncii, sesizând uriaşele oportunități de creştere substanțială a productivității oferite de noile tehnologii specifice revoluției industriale. Celebrul studiu de caz, realizat în secolul al XVII-lea într-o fabrică de ace, a demonstrat că productivitatea a fost mărită de 240 de ori atunci când activitatea de producție a fost împărțită în zece subsarcini. Timp de peste două sute de ani, observațiile şi ideile lui A.Smith şi-au dovedit justețea, fiind unanim acceptate şi stând la baza structurii oricărei firme, fie ea producător de automobile, bancă sau operator de telefonie.

Aplicarea acestor principii de organizare a coincis la începutul secolului al XIX-lea cu o puternică dezvoltare economică, concomitent cu evoluția managementului şi introducerea unor sisteme eficiente de comandă şi control. Societățile de cale ferată,

---

[9] Toffler A., *The Third Wave*, Bantam Books, 1980
[10] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993
[11] Smith A., *The Wealth of Nations*, Random House, New York, 1937

pentru care asigurarea siguranței traficului feroviar era esențială, au inventat proceduri operaționale tipizate, precum şi mecanisme şi structuri organizatorice care să permită aplicarea lor. A apărut astfel birocrația economică modernă, bazată pe respectarea procedurilor şi a regulilor stabilite, dar şi pe implementarea mecanismelor de autoritate şi raportare.

Evoluția organizării întreprinderilor a fost marcată profund în primele decenii ale secolului al XX-lea de geniile nord-americane ale industriei automobilului. H.Ford a preluat şi dezvoltat ideile lui A.Smith, divizând asamblarea automobilelor în operații mici, repetabile şi aducând lucrul la muncitor prin inventarea benzii rulante. Munca a devenit extrem de simplă, însă coordonarea lucrătorilor a devenit mult mai complexă. A.Sloan, preşedintele lui General Motors, a dezvoltat un sistem de management adaptat sistemului de producție extrem de performant creat de H.Ford. El a creat divizii mici, specializate pe modele sau componente auto, descentralizate şi uşor de condus prin urmărirea rapoartelor de producție, stocuri, marketing şi financiare. Managerii nu trebuiau să posede cunoştințe inginereşti, care erau în continuare apanajul specialiştilor din producție, ci strict competențe financiare, care le permiteau să evalueze şi să corecteze bună funcționare a întreprinderii. Aplicarea diviziunii muncii la management, a deschis calea complementarității între ingineri, specialişti în marketing şi managerii financiari, practic realizându-se astfel diviziunea muncii profesionale.

O altă etapă importantă care a marcat dezvoltarea întreprinderilor pâna la forma şi structura cu care suntem astăzi obişnuiți, s-a petrecut în primele doua decenii ce au urmat celui de-al doilea război mondial. Această perioadă s-a caracterizat printr-o uriaşă expansiune economică, marcată de o cerere masivă şi în continuă creştere. Singura problemă era cantitatea sau altfel spus, capacitatea de a produce bunurile solicitate, în timp ce prețul, calitatea, service-ul contau prea puțin. Accentul a fost pus pe planificare şi control, prin care se determinau atât alocarea resurselor cât şi rezultatele ce urmau să fie obținute. Acest model organizațional nord-american, ai cărui principali reprezentanți au fost R.Jones (General Electric) şi R.McNamara (Ford), a fost rapid adoptat în Europa Occidentală şi Japonia. Creşterea masivă era perfect susținută de structura piramidală a întreprinderii, ale cărei dimensiuni se puteau modifica extrem de uşor, în funcție de volumul cererii. Modelul organizațional de tip piramidal crea simultan şi condiții optime pentru activitățile de planificare şi control. Bugetele şi planurile erau simplu de elaborat şi de urmărit, departament cu departament. Pe de altă parte, activitatea muncitorilor era fragmentată în operații simple, cu rezultate constante şi precise, putând fi uşor controlată şi supravegheată. Pe nimeni nu interesa că o astfel de structură verticală, de tip turn, nu le permitea angajaților să privească în afară, către clienți şi nevoile lor, ci numai înăuntru şi numai în sus către şefii lor ierarhici.

Anii 1960 au coincis cu dezvoltarea tehnologiei informatice, în care mulți au vazut soluția pentru problemele organizației. Din nefericire însă, aceasta a fost folosită adesea doar pentru a obține îmbunătățiri pe termen scurt ale proceselor existente. Rezultatul final a fost accentuarea fragmentării muncii şi automatizarea operațiilor mici şi repetitive. *„Această abordare contribuie în mică măsură la creşterea eficienței generale a companiilor care lucrează în mediul de afaceri actual"*[12].

S-a ajuns astfel ca întreprinderea secolului al XXI-lea să funcționeze conform principiilor elaborate în secolul al XIX-lea. Indiscutabil, organizarea piramidală ierarhică şi munca fragmentată în operații simple şi repetitive, erau singura soluție aducătoare de eficiență şi beneficii într-o lume a afacerilor dominată de cerere şi de supremația producătorului asupra clientului. Inevitabil, au apărut şi neajunsuri. Procesul de

[12] Guha S., Kettinger W.J., Teng T.C., *Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology*, Information Systems Management, 1993

producție a devenit tot mai dificil de coordonat, numărul managerilor de nivel mediu s-a mărit constant, dar poate cel mai mare dezavantaj a fost îndepărtarea conducerii firmei de clienți, ale căror cerințe şi aşteptări au ajuns să nu îi mai fie cunoscute. T.Peters chiar foloseşte metafora "*sticlei gâtuite la vârf*"[13] pentru a evidenția faptul că, cu cât structura organizatorică are mai multe trepte, cu atât firma devine mai "*greoaie*", pentru că la vârf se află oameni prea puțin receptivi la schimbare.

1.1.1 Schimbarea, principalul impuls pentru reengineering

Toate aceste neajunsuri au rămas ascunse atâta timp cât lumea afacerilor s-a caracterizat printr-o relativă stabilitate şi predictibilitate. Ultimele decenii ale secolului al XX-lea au zdruncinat însă profund viața calmă de până atunci a întreprinderilor, mari sau mici, publice sau private. Schimbarea a devenit o a doua natură, cuprinzând într-un ritm accelerat totul, de la evoluția pieței, cerere şi pâna la competiție. Modificările tehnologice fără precedent stimulează inovarea în toate domeniile. Apar noi bunuri şi servicii, tot mai diverse şi de o calitate tot mai bună. Timpul se comprimă, de la dezvoltarea produselor, pâna la ciclul de viață a acestora. Astăzi un calculator sau un telefon mobil se uzează moral în mai puțin de doi ani. În această perioadă au apărut schimbări şi la nivelul forței de muncă, aceasta nemaifiind o asociere de indivizi specializați, ci grupuri cu competențe multiple, motivate de spiritul de echipă, delegarea de autoritate şi atribuții sporite. Cu alte cuvinte, putem aprecia că schimbarea a devenit astăzi normalitate.

Încă din anii 1960, P.Drucker[14] deplângea lipsa reformelor în structura organizațiilor industriale în raport cu creşterea impresionantă a economiei şi a noilor tehnologii. Structurile bine definite, însă depăşite, au suferit doar mici corecții pentru a se da continuitate, deşi se impuneau restructurări radicale. Aproape trei decenii mai târziu, acelaşi P.Drucker[15] consideră că evoluția mediului socio-economic la scară mondială va fi puternic marcată de următoarele schimbări : integrarea economică internațională, integrarea firmelor în economia mondială prin alianțe, preeminența crescânda a vieții politice internaționale şi a politicilor internaționale asupra celor economice interne, restructurarea organizatorică a firmelor şi noile provocări ce vizează rolul, funcțiile şi legitimitatea managementului. În prezenta lucrare, ultimele două sunt atent analizate din perspectiva reengineering-ului.

O organizație se caracterizează printr-o imensă bogăție de fluxuri informaționale, interacțiuni şi interdependențe, supuse schimbării, aşa cum se prezintă în figura 1.1.

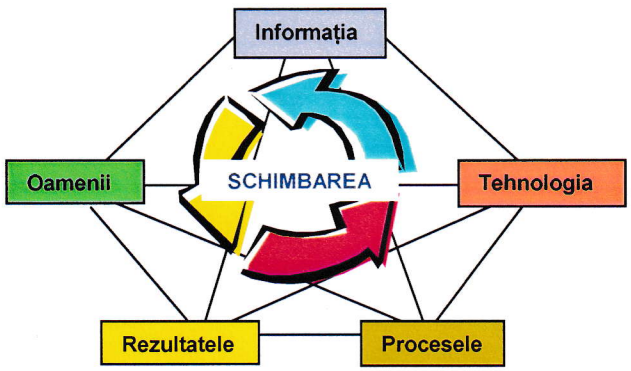


Figura 1.1: Întreprinderea şi schimbarea[16]

[13] Peters T., *Nimic nu este mai uşor decât să învingi o firmă mare*, Evenimentul Zilei, nr.4392, 2006
[14] Drucker P., *Age of Discontinuity, Guidelines to Our Changing Society*, Harper and Row, 1969
[15] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994
[16] Department of Defence of USA, *Framework for Managing Process Improvement Fundamentals*, The Electronic College of Process Innovation, pag.28, 1994

Cinci factori trebuie luați în considerație pentru a justifica de ce o întreprindere, ale cărei rădăcini organizaționale datează de peste două sute de ani, nu mai poate oferi în secolul al XXI-lea flexibilitatea şi reactivitatea solicitate şi aşteptate de clienții săi.

Primul element de care trebuie ținut cont este însăşi **economia mondială**. Granițele naționale au încetat să mai fie o barieră în calea concurenței, iar deciziile luate de către marile organizații, întreprinderi sau guverne, au un impact profund asupra întregii lumi. Produsele, serviciile, informațiile şi ideile circulă în mod liber peste granițele naționale. Economia de piață, iar România ultimilor 16 ani este un exemplu convingător, câştigă în fața economiilor şi alocărilor planificate de bunuri şi servicii.

Schimbările legislative, reglementările internaționale, aderarea la anumite tratate sau organizații lărgesc concurența, eliminând barierele comerciale şi protecționismul. Globalizarea economiei aduce pe piață noi concurenți, care introduc noi produse. În perspectiva apropiatei aderări a țării noastre la Uniunea Europeană, întreprinderile româneşti trebuie să trateze cu maximă atenție şi să anticipeze dificultățile noului tip de concurență. Atunci când concurează pe aceeaşi piață, cei mai buni furnizori îi vor elimina pe competitorii care nu pot respecta aceleaşi performanțe înalte, devenite referințe pentru domeniul şi piața respective.

De asemenea, nu trebuie omis faptul că astăzi economia mondială însăşi este marcată de **societatea informațională**. Informația este noul capital specific erei informaticii şi numai organizațiile care dispun de capacitatea de a învața cel mai bine cum să o obțină, să o prelucreze şi să o difuzeze au succes pe o piață mondială neiertătoare. Disponibilitatea şi calitatea informației determină în mod esențial gradul de eficiență şi eficacitate cu care întreprinderea îşi poate reproiecta procesele de afaceri pentru a răspunde cerințelor clienților săi.

Forța clientului este *al doilea element* caracteristic mediului de afaceri contemporan. Dacă până în anii 1970-1980 clienții se resemnau să cumpere orice produs pe fondul unei cereri masive, brusc, oferta asiatică, ieftină, diversă şi de calitate, a marcat apusul dominației furnizorilor. Având posibilitatea de a alege, clienții au devenit conştienți de forța şi de individualitatea lor, care trebuiau regăsite în oferta producătorilor. Forța clientului nu se mai limitează astăzi la alegerea produsului dorit, ci a evoluat către solicitarea de valoare sub formă de calitate înaltă, diversitate, preț scăzut şi răspuns rapid. De aceea, produsele şi serviciile trebuie să îi îndeplinească, dacă nu chiar să îi depăşească aşteptările. Dictatura clientului acoperă termenele de livrare, condițiile de plată, serviciile post-vânzare. Noul consumator este un cumpărător de bunuri tot mai informat, ofensiv, sofisticat şi educat, care dispune de o putere crescută de negociere cu furnizorii săi. Mai mult, piața de masă postbelică s-a fragmentat până la unități de dimensiunea unui client, pretențios şi selectiv, care îşi revendică dreptul de a fi tratat individual. Literatura s-a îmbogățit cu o serie de concepte care descriu transformarea preferințelor clienților către diversitate, precum specializarea flexibilă[17], neo-industrializarea[18], trecerea de la producția de masă la personalizarea în masă sau post-Fordism[19].

Concluzia nu este decât una singură : furnizorul trebuie să accepte puterea clientului, pentru a nu-l pierde.

O *altă caracteristică importantă* a ultimelor decenii este **noua dimensiune a concurenței**, marcată nu doar prin intensitatea crescută ci şi prin modul în care aceasta se manifestă. Schimbările rapide nu mai permit întreprinderilor integrate vertical, care

---

[17] Piore M.J., Sabel C.F., *Mass Production as Destiny and Blind Decision*, http://ssr1.uchicago.edu/NEWPRE/Change2/piore_sabel.html, 1984

[18] Kern H., Schumann M., *Das Ende der Arbeitsteilung*, München: C.H. Beck, 1984

[19] Womack J.P., s.a., *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, 1990

urmăresc să controleze în totalitate un anumit produs, să răspundă eficient. Pentru a avea succes, organizația trebuie să pună **accentul pe competențele fundamentale**, respectiv să descopere acele lucruri pe care le face mai bine decât oricine altcineva şi apoi să îşi orienteze toate resurselele numai în această direcție. Furnizorii vizează astăzi doar anumite nişe de piață, schimbând prin aceasta bazele competiției. De exemplu, pentru a vinde un acelaşi produs, furnizorul trebuie să fie competitiv pe o anumită piață din punct de vedere al prețului, pe o alta din punct de vedere al calității, asortimentului sau service-ului. În acelaşi timp, noii competitori sunt mai dinamici şi mai flexibili. Pentru a se impune în fața concurenților cu tradiție, noii veniți trebuie să acționeze în mod creativ şi să inventeze alte reguli. Similar, pentru a rezista noilor competitori, firmele cu experiență trebuie să se înnoiască permanent, să îşi abandoneze principiile tradiționale şi căile vechi de acțiune. În acest context, exploatarea creativă a tehnologiei informatice permite dobândirea unui imens avantaj concurențial.

Cercetătorii sunt unanimi în a recunoaşte importanța reprezentată de **concurența din Orientul Îndepărtat** în apariția şi dezvoltarea conceptului de reengineering. Producția Sony şi JVC de videocasetofoane şi-a dovedit superioritatea mondială în ultimele decenii, în timp ce dominația standardului VHS a fost primul exemplu în care companiile japoneze le-au depăşit pe cele europene sau nord-americane din punct de vedere al inovației. Destinul aparatelor electronice de larg consum a fost imediat urmat şi de alte sectoare de produse electronice, iar la începutul anilor 1980, companiile occidentale din sectoare mai tradiționale, inclusiv producția de automobile şi industria oțelului, nu au mai putut concura cu cele japoneze sau din alte țări asiatice, din punct de vedere al prețurilor sau al capacității inovatoare. Mai mult, Statele Unite au ignorat ani buni aceste provocări şi au atribuit competitivitatea celorlalte țări, salariilor mici, omogenității populației, culturii autoritare sau eticii muncii. Dar când deficitul comercial a crescut alarmant şi a aparut îngrijorarea pentru productivitatea şi competitivitatea nord-americană, guvernul a cerut să se ia de urgență măsuri pentru remedierea situației. Un studiu amplu realizat de către un distins grup de şaisprezece experți în economie de la Institutul de Tehnologie din Massachusetts[20], a detaliat slăbiciunile din industria Statelor Unite, nu doar din punct de vedere macroeconomic, dar şi din punct de vedere al satisfacției clientului, calității produselor, eficienței producției şi al introducerii de noi produse. Acest studiu realizat pe un număr de 200 de companii a fost primul care a identificat lipsurile din sistemul nord-american şi le-a trasat originea în era producției de masă, legile antitrust, folosirea muncitorilor doar ca operatori specializați şi accentul pus pe produse mai mult decât pe procese.

Al *patrulea element* este reprezentat de **progresul tehnologic** şi în special de tehnologia informatică. Progresele în domeniul tehnologiei au creat clienților sentimentul valorii, ce a avut ca efect apariția unor cerințe din ce în ce mai sofisticate ale acestora. Aplicarea tehnologiei informaționale a permis întreprinderilor să fie mai inovatoare şi să poată răspundă cu mai multă flexibilitate cerințelor diversificate ale clienților. Multe companii importante au depus eforturi considerabile pentru a oferi clientului un răspuns adecvat şi valoarea aşteptată prin reengineering, respectiv prin *„orientarea proceselor de afaceri în funcție de client şi folosirea informaticii ca mijloc de obținere a unui avantaj"*[21].

Ultimul element ce caracterizează astăzi lumea afacerilor este tendința către **împuternicirea angajaților.** Modelul de fabrică bazat pe organizarea ierarhică piramidală, specific celei de a doua revoluții industriale, încă predomină în majoritatea întreprinderilor moderne, inclusiv în cele româneşti. Acest model a fost dezvoltat într-o

---

[20] Berger S., s.a., *Made in America*, Massachusetts Institute of Technology, 1989

[21] Manganelli R.L., *Define 'Re-engineer'*, Computerworld, vol. 27, 1993

epocă în care forța de muncă era preponderent necalificată, rolul muncitorilor fiind limitat la a respecta regulamentele şi la a executa ceea ce managementul de vârf gândea şi planifica. În era informaticii, muncitorii educați şi calificați, organizați în echipe, au nevoie doar de informație şi de autoritatea de a acționa pentru ca organizația să aibă succes. Unii specialişti propun chiar termenul de *„clanuri"* pentru a descrie cu mai multă acuratețe unele dintre organizațiile contemporane, mai ales japoneze, în cadrul cărora persoanele *„împărtăşesc o devoțiune altruistă față de obiective comune"*[22]. Rolul managerului, în special al celui de nivel mediu, se transformă de la a oferi instrucțiuni şi a evalua performanțe, la dezvoltarea personală şi susținerea echipei.

Toate aceste schimbări majore la nivelul pieței, tehnologiilor şi competitivității au condus la necesitatea adoptării de către întreprinderi a unei serii de schimbări la nivel organizatoric şi managerial. Teoreticienii organizatorici, începând cu T.Burns, G.M.Stalker[23] şi J.Woodward[24], au remarcat faptul că vechile condiții privitoare la producția de masă sunt îndeplinite cel mai bine prin intermediul birocrațiilor, în sistem de comandă şi control, care pun accentul pe stabilitate şi eficiență. Totuşi, după cum aprecia R.M.Kanter, structurile birocratice conduc inevitabil la roluri rigide şi relații impersonale şi *„represive la nivel emoțional"*, sufocă inițiativa şi creativitatea, irosesc resurse umane şi materiale şi în consecință nu sunt etice şi nici eficiente. Noile condiții ale *„personalizării în masă"* impun înlocuirea structurilor birocratice cu forme de organizare care să fie uşor adaptabile şi să încurajeze inovația, respectiv o organizație *"axată pe munca în echipă şi pe cooperare, care încurajează imaginația şi implicarea în construirea noului"*[25].

În concluzie, pentru a rezista pe piață, organizațiile trebuie să fie capabile să detecteze schimbările şi -mai ales- să le anticipeze. Ilie Năstase a ajuns unul dintre cei mai mari jucatori de tenis din toate timpurile datorită simțului său unic de anticipație, care îi permitea aproape de fiecare dată să fie în acel colț al terenului în care urma să vină mingea.

1.1.2 Abordarea schimbării

Lumea afacerilor secolului al XXI-lea funcționează după reguli noi, care impun organizațiilor flexibilitate, adaptabilitate şi reactivitate pentru a face față schimbării. Stabilitatea şi creşterea masivă sunt deja istorie. Mulți manageri încearcă să îşi justifice insuccesele prin cauze externe activității lor : subvenții acordate de unele guverne, piețe externe închise, pregătirea slabă a muncitorilor, sindicatele. Dacă acestea ar fi reale, ar însemna ca astăzi să nu mai existe firme prospere, însă Wall-Mart, Citigroup, Honda, Cisco Systems, Orange, Dell şi mulți alții dovedesc că nu este aşa.

La începutul anilor 1990 organizațiile de succes au obținut un grad mai mare de satisfacție pentru clienți, au scurtat ciclurile proceselor şi timpii de răspuns, au redus costurile şi au creat produse şi servicii noi şi inovatoare, realizând toate acestea simultan. Nu cu mult timp în urmă, organizațiile aveau şanse de succes doar dacă excelau într-una sau cel mult două din aceste direcții. Peisajul de astăzi cunoaşte suficiente cazuri dezolante de companii odinioară solide, ce au căzut în capcana acestei gândiri învechite.

Mulți cercetători sau chiar manageri au încercat să explice insuccesul firmelor datorită unui management deficitar şi parțial au dreptate. Ultimele trei decenii au marcat

---

[22] Ouchi W.G., *Markets, Bureaucracies and Clans,* Administrative Science Quarterly, 1980
[23] Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation,* Tavistock Publications, London, 1961
[24] Woodward J., *Industrial Organizations: Theory and Practice,* Oxford University Press, London, 1965
[25] Kanter R.M., *When Giants Learn to Dance - Mastering the Challenges of Strategy Management and Careers in the 1990s*, Holiday House, 1990

dezvoltarea unui număr apreciabil de teorii şi modele manageriale, precum diversificarea, descentralizarea, managementul pe bază de obiective, bugete fixe, cercurile pentru calitate, restructurarea, fără însă a obține rezultate pozitive durabile. De asemenea, dezvoltarea tehnologiei informatice a fost văzută de mulți ca un panaceu universal. Prin automatizare s-a crezut că toate problemele vor fi rezolvate. Este drept că unele operații au putut fi executate mai repede, însă nu şi mai bine, motiv pentru care performanțele întreprinderii, în cel mai bun caz, s-au îmbunătățit doar în mică măsură.

Analizând mai multe firme nord-americane, M.Hammer are meritul de a fi descoperit că la baza declinului lor stă modul în care acestea lucrează. Schimbarea pieţelor, a domeniului de afaceri, achizițiile, fuziunile sunt soluții posibile pentru a depăşi criza, însă ele ignoră cauza principală a insuccesului, care este legată de felul în care firma îşi desfăşoară activitatea.

În contextul dinamic al mediului de afaceri de astăzi, pot obține un succes durabil doar întreprinderile care valorifică schimbările şi provocările şi care fac față competiției, fiind în acelaşi timp şi mai bune şi mai rapide şi mai rentabile decât celelalte companii de pe piață. De asemenea, organizațiile trebuie să considere inovarea ca un element principal al culturii lor organizaționale. *„Firmele inovatoare au îndemânarea de a răspunde în mod continuu la schimbările de orice natură care se produc în mediul lor extern. Conceptul de inovare pare a fi cel mai definitoriu pentru caracterizarea activității managerului sau a echipei manageriale cu adevărat excelente "*[26].

Fără schimbări radicale în modul de a munci, de a inventa, de a produce, de a vinde, de a răspunde clienților, succesul nu poate fi decât cel mult trecător. Învingătoare este doar organizația care lucrează cel mai bine !

Transformarea unei întreprinderi tradiționale într-una care să fie mai bună, mai rapidă, mai rentabilă şi inovatoare este extrem de dificil de realizat, deoarece orientarea actuala a organizației este greşită, cel puțin sub trei aspecte esențiale:

- *focalizare spre interior* – majoritatea deciziilor privitoare la produse, servicii şi la poziția organizației pleacă din interior spre exterior. Specialiştii din cadrul departamentului produse şi servicii, experții pe probleme tehnice, proiectanții şi celelalte cadre specializate îşi petrec cea mai mare parte a timpului în interiorul organizației forțând lansarea de produse şi servicii pe piață. Focalizarea managerilor exclusiv pe realizarea unor bunuri adaptate cerințelor actuale nu poate fi o garanție a succesului, căci durata lor de viață este limitată şi *„nu produsele, ci procesele care creează produsele aduc firmelor succese de lungă durată "*[27].Cel mai adesea, nevoile organizației au prioritate în fața nevoilor celor în „slujba" cărora se află respectiva companie. Aşa cum preciza preşedintele unei asemenea întreprinderi, *"nu întotdeauna am ascultat ce aveau de spus clienții înainte de a le spune noi ce doreau"*[28]. Mulți dintre liderii de altădată care au folosit acest tip de abordare nu mai pot ține pasul cu cerințele pieței. Cotațiile bursiere şi profiturile multor corporații solide au scăzut. Clienții loiali de altădată, considerați la acea vreme „captivi", îşi îndreaptă atenția către companiile ale căror oferte reflectă mai bine schimbările percepției lor asupra valorii.
- *management funcțional* – anumite departamente lucrează în vederea optimizării propriei eficiențe interne. Obiectivele, scopurile, măsurătorile şi evoluția profesională a angajaților se limitează la tiparele strâmte, funcționale. Managerii operaționali şi angajații acestora se concentrează exclusiv asupra propriilor

[26] Peters T., Waterman R., *In search of excellence*, Harper Collins Business, New York, 1995
[27] Hammer M., *Champy J., Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993
[28] Peters T., *Nimic nu este mai uşor decât să învingi o firmă mare*, Evenimentul Zilei, nr.4392, 2006

sarcini, asupra segmentului procesului de producţie, livrare sau asistenţă. De regulă, în cazul organizaţiilor cu management funcţional, se reduce nivelul calităţii, iar timpul ciclului de producţie şi costurile cresc datorită:

- adoptării unei abordări de tipul "noi contra lor" în ceea ce priveşte lupta pentru resursele organizaţiei;
- tolerării unor „rupturi" între departamente, care provoacă disfuncţionalitatea şi întreruperea proceselor multifuncţionale;
- realizării unor îmbunătăţiri şi modificări în cadrul unui departament ce afectează eficienţa altor departamente implicate în respectivul proces;
- ignorării relaţiei client-furnizor.

Începând din anii 1950, compania Toyota a depus eforturi neobosite pentru a reduce obstacolele şi „rupturile" dintre departamente. Subliniind importanţa managementului dincolo de granitele organizatorice, unul dintre vicepreşedinţii companiei japoneze afirma: "*Nu trebuie să te limitezi doar la operaţiunile din cadrul departamentului pe care-l conduci. Unul dintre cele mai importante roluri pe care le are managerul de departament este să îmbunătăţească sincronizarea activităţii propriului departament cu activitatea celorlalte departamente. Dacă nu poţi face asta, angajează-te, te rog, la o firmă americană*"[29].

- *sistem centrat pe management* – necesităţile, obiectivele şi perspectivele managementului reprezintă punctul de plecare al tuturor activităţilor. Într-o prezentare metaforică, managerii şi cadrele specializate reprezintă „creierul" în vreme ce angajaţii sunt „mâna de lucru". Managementul se ocupă de perspectivele şi strategiile de dezvoltare a afacerii, de datele privind performanţa organizatorică, de soluţionarea problemelor şi de luarea deciziilor. Angajaţii îşi ascultă superiorii şi execută ce li se spune. Astăzi, acest sistem arhaic de tip "comandă şi control", care plasează managementul în centrul universului, cu greu mai poate fi acceptat. Managerii nu mai pot şti suficiente lucruri, într-un interval de timp suficient de scurt, cu privire la suficiente aspecte, astfel încât să poată anticipa majoritatea schimbărilor necesare pentru a îmbunătăţii suficient organizaţia spre a deveni mai eficientă, mai rapidă şi mai rentabilă şi suficient de inovatoare.

Transformarea unei organizaţii presupune renunţarea la focalizarea internă, la sistemul centrat pe management precum şi la managementul de tip vertical, care se practică astăzi în majoritatea întreprinderilor tradiţionale[30]. Fiecare dintre aceste trei domenii cheie descrise mai sus necesită modificări radicale, care să fie integrate sistemic la nivelul întregii companii, pe baza proceselor de afaceri. Modul în care a decurs schimbarea organizaţională la o întreprindere nord-americană de telecomunicaţii[31] a fost prezentat extrem de sugestiv de către managerul executiv: "*Ne-am izbit de problema schimbării culturale deoarece oamenii nu mai doreau să audă de toate aceste aspecte privind comportamentul - dezvoltarea abilităţilor, soluţionarea situaţiilor conflictuale, schimbarea obişnuinţelor şi a practicilor. Oamenii nu mai doreau să audă de asta pentru că era deprimant. Situaţia s-a înrăutăţit de-a binelea. Aşa că ne-am spus, <<vom renunţa la schimbarea comportamentului şi vom adopta în schimb activităţile de perfecţionare a proceselor>>. Şi, după ce ne-am izbit câteva luni de discontinuităţile care existau între anumite procese, unii angajaţi au realizat că nu sunt singuri şi că nu se poate unul fără altul. Singurul mod în care metoda dă rezultate este*

---

[29] www.toyota.com

[30] Clemmer J., *Getting it Together: Integrating Customer Focus, Involvement and Horizontal Management*, The Clemmer Group, 2003

[31] www.mci.com

sarcini, asupra segmentului procesului de producție, livrare sau asistență. De regulă, în cazul organizațiilor cu management funcțional, se reduce nivelul calității, iar timpul ciclului de producție şi costurile cresc datorită:

- adoptării unei abordări de tipul "noi contra lor" în ceea ce priveşte lupta pentru resursele organizației;
- tolerării unor „rupturi" între departamente, care provoacă disfuncționalitatea şi întreruperea proceselor multifuncționale;
- realizării unor îmbunătățiri şi modificări în cadrul unui departament ce afectează eficiența altor departamente implicate în respectivul proces;
- ignorării relației client-furnizor.

Începând din anii 1950, compania Toyota a depus eforturi neobosite pentru a reduce obstacolele şi „rupturile" dintre departamente. Subliniind importanța managementului dincolo de granitele organizatorice, unul dintre vicepreşedinții companiei japoneze afirma: "*Nu trebuie să te limitezi doar la operațiunile din cadrul departamentului pe care-l conduci. Unul dintre cele mai importante roluri pe care le are managerul de departament este să îmbunătățească sincronizarea activității propriului departament cu activitatea celorlalte departamente. Dacă nu poți face asta, angajează-te, te rog, la o firmă americană*"[29].

- *sistem centrat pe management* – necesitățile, obiectivele şi perspectivele managementului reprezintă punctul de plecare al tuturor activităților. Într-o prezentare metaforică, managerii şi cadrele specializate reprezintă „creierul" în vreme ce angajații sunt „mâna de lucru". Managementul se ocupă de perspectivele şi strategiile de dezvoltare a afacerii, de datele privind performanța organizatorică, de soluționarea problemelor şi de luarea deciziilor. Angajații îşi ascultă superiorii şi execută ce li se spune. Astăzi, acest sistem arhaic de tip "comandă şi control", care plasează managementul în centrul universului, cu greu mai poate fi acceptat. Managerii nu mai pot şti suficiente lucruri, într-un interval de timp suficient de scurt, cu privire la suficiente aspecte, astfel încât să poată anticipa majoritatea schimbărilor necesare pentru a îmbunătății suficient organizația spre a deveni mai eficientă, mai rapidă şi mai rentabilă şi suficient de inovatoare.

Transformarea unei organizații presupune renunțarea la focalizarea internă, la sistemul centrat pe management precum şi la managementul de tip vertical, care se practică astăzi în majoritatea întreprinderilor tradiționale[30]. Fiecare dintre aceste trei domenii cheie descrise mai sus necesită modificări radicale, care să fie integrate sistemic la nivelul întregii companii, pe baza proceselor de afaceri. Modul în care a decurs schimbarea organizațională la o întreprindere nord-americană de telecomunicații[31] a fost prezentat extrem de sugestiv de către managerul executiv: "*Ne-am izbit de problema schimbării culturale deoarece oamenii nu mai doreau să audă de toate aceste aspecte privind comportamentul - dezvoltarea abilităților, soluționarea situațiilor conflictuale, schimbarea obişnuințelor şi a practicilor. Oamenii nu mai doreau să audă de asta pentru că era deprimant. Situația s-a înrăutățit de-a binelea. Aşa că ne-am spus, <<vom renunța la schimbarea comportamentului şi vom adopta în schimb activitățile de perfecționare a proceselor>>. Şi, după ce ne-am izbit câteva luni de discontinuitățile care existau între anumite procese, unii angajați au realizat că nu sunt singuri şi că nu se poate unul fără altul. Singurul mod în care metoda dă rezultate este*

---

[29] www.toyota.com

[30] Clemmer J., *Getting it Together: Integrating Customer Focus, Involvement and Horizontal Management*, The Clemmer Group, 2003

[31] www.mci.com

prin crearea de echipe. Aşa că am început să câştigăm din ce în ce mai mult teren, creând armonie între anumite domenii care erau percepute iniţial ca fiind separate. Facem progrese uriaşe şi recunoaştem că toate procesele sunt interconectate". Tabelul 1.1 prezintă caracteristicile principale în cazul unei schimbări a orientării organizaţiei de tipul DIN-ÎN.

Tabelul 1.1: Transformarea orientării organizaţiei[32]

DIN	ÎN
1. Orientare spre interior	**1'. Orientarea către client**
Produsele şi serviciile sunt împinse forţat pe piaţă *(push)*	Produsele şi serviciile sunt atrase spre organizaţie *(pull)*
Managementul şi experţii interni "ştiu cel mai bine"	Prin metoda "ascultării naive" toată lumea participă la nevoile de schimbare
Măsurătorile de performanţă sunt de sus în jos şi vizează maximizarea controlului intern	Măsurătorile riguroase se bazează pe modul în care percepe clientul valoarea
2. Management funcţional	**2'. Managementul proceselor**
Departamentele sunt răspunzătoare în mod foarte bine delimitat de rezultatele propriilor unităţi	Managerii au responsabilitatea de a înţelege şi de a administra procesele strategice principale care sunt inter-departamentale
Zidurile departamentale se răsfrâng negativ asupra lucrărilor şi clienţilor	Procesele cheie sunt coordonate în funcţie de nevoile clienţilor, aceste procese fiind inter-departamentale
Luarea de decizii şi alocarea de resurse se face în funcţie de intuiţia şi bănuielile managementului	Relaţiile sistemice cauză-efect sunt clarificate în baza unor date şi a unei analize riguroase
3. Sistem centrat pe management	**3'. Implicare totală**
Nevoile managementului sunt prioritare într-o ierarhie de tip "comandă şi control"	Managerii devin "conducătorii în slujba" organizaţiei în care funcţionează spiritul de echipă
Angajaţii sunt în slujba managementului	Angajaţii sunt în slujba clienţilor interni şi externi
Informaţiile sunt stocate	Informaţiile sunt împărtăşite la toate nivelurile

Indiferent de modul în care se demarează aceste transformări sau de denumirea care li se atribuie, schimbările eficiente pe termen lung şi eforturile de îmbunătăţire trebuie să integreze toate aceste trei domenii cheie. Doar prin sisteme de abordare integrate privind orientarea catre clienţi, prin managementul proceselor şi prin implicarea angajaţilor organizaţiile au şanse de a deveni lideri în domeniu, de a fi în mod evident mai bune, mai rapide, mai rentabile şi mai inovatoare decât concurenţa.

Experienţa a demonstrat totuşi că modificarea tiparului de organizare şi funcţionare a întreprinderilor este dificilă, existând o mare rezistenţă în cadrul organizaţiilor atunci când sunt confruntate cu transformări masive, provocate de forţele schimbării. Schimbarea este anevoioasă, în sensul că întreprinderile nu îşi schimbă structurile şi stilul de management într-o manieră simplă şi gradată. Companiile se agaţă de modalităţile existente de a rezolva lucrurile mult timp după ce acestea au încetat să constituie cel mai eficient mod de funcţionare. Doar atunci când presiunea schimbării din afară devine copleşitoare aceste companii iau măsuri, iar reengineering-ul este una dintre cele mai viabile, permiţând oricărei întreprinderi să pornească pe drumul schimbărilor radicale.

Din nefericire, în România mai există mulţi manageri, în special ai firmelor cu capital de stat, caracterizaţi de lipsa de iniţiativă, reactivitate sau adaptabilitate, aşteptând ca problemele să se rezolve de la sine: *„Poţi fie să faci ceva, fie să stai pe spate şi să aştepţi o minune. Minunile sunt grozave, dar sunt atât de imprevizibile!*[33]"

---

[32] Clemmer J., *Getting it Together: Integrating Customer Focus, Involvement and Horizontal Management*, The Clemmer Group, pag.8, 2003

[33] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

1.2 Necesitatea reproiectării procesului de vânzare la întreprinderile de telecomunicații

Specialiştii sunt unanimi în a consideră vânzarea drept una dintre cele mai importante activități ale întreprinderii. Cu toate acestea, majoritatea proceselor de vânzare nu sunt procese în adevăratul sens al cuvântului. În contextul producției, de exemplu, cuvântul „proces" stârneşte imaginea unei linii de producție, respectiv o serie de activități bine coordonate, care transformă în mod profitabil materiile prime în bunuri finite cu valoare pentru client. Unui proces tipic de vânzări nu i se potriveşte însă descrierea de mai sus. De obicei, acesta cuprinde un număr de persoane, fiecare fiind responsabilă pentru întreaga funcțiune de vânzări, inclusiv pentru un număr de activități din afara vânzărilor. Aceste persoane se angajează mai degrabă într-o gamă largă de activități ad-hoc decât să urmeze vreo procedură oficială, folosindu-şi în special intuiția şi experiența pentru a lua decizii privind alocarea resurselor.

În condițiile economiei de piață de astăzi, forța de vânzare are un rol esențial în realizarea obiectivelor firmei şi în special a celor de vânzare şi de marketing. Deşi vânzarea şi marketingul sunt complementare, există totuşi unele opinii care le văd mai degrabă în opoziție, plecând în principal de la anumite considerente de ordin moral. Astfel, vânzarea este cinică, dură şi fără discernământ, scopul urmărit fiind doar acela de a se „descotorosi" prin orice mijloace de produsele firmei. În schimb, marketingul este necesar, sănătos şi virtuos, deoarece le oferă clienților ceea ce vor. În unele situații specifice, precum încheierea unei asigurări de viață, vânzarea poate să fie într-adevăr agresivă şi lipsită de onestitate, dar aceste cazuri sunt limitate şi corespund unui model în care vânzarea repetată şi continuitatea afacerii sunt mai puțin importante, cel puțin pentru reprezentantul de vânzări. Ca în orice profesie există desigur vânzatori buni şi slabi, profesionişti şi amatori, cinstiți- dar şi o minoritate de vânzători lipsiți de onestitate.

În plus, managementul vânzărilor prezintă el însuşi un grad înalt de dificultate, deoarece este una dintre puținele relații de afaceri în care managerul îşi vede rar subordonații. Se poate vorbi chiar de un managament de la distanță, cu toate problemele corespunzătoare de morală şi motivație la nivelul forței de vânzări.

Nici contextul nu este foarte favorabil. Competiția creşte rapid pe toate piețele, oferta depăşeşte cererea, iar produsele şi serviciile sunt copiate cu uşurință. Managerii de vânzari trebuie să țină cont astăzi nu doar de concurenții naționali, ci şi de companiile multinaționale, iar piața românească nu face excepție. Industria comunicațiilor din țara noastră a fost complet deregularizată la 1 ianuarie 2003 şi operatorii tradiționali fie au fost privatizați (Romtelecom), fie sunt în curs de privatizare (S.N.Radiocomunicații sau S.N.Poşta Română). Departamentele de telecomunicații din cadrul companiilor cu capital majoritar de stat (Transelectrica sau SNCFR, de exemplu), au fost forțate să se orienteze tot mai mult către clienții comerciali pentru a-şi putea continua activitatea. Furnizarea de servicii de calitate, nu este impulsionată doar de multiplele opțiuni de a alege ale clienților, ci este şi atent monitorizată de către organizațiile de protecție a consumatorilor. Anual sunt angajați tot mai mulți manageri de vânzări, adesea prin promovarea internă. Deşi sarcinile sunt atât de complexe şi de importante, este totuşi dezamăgitor faptul că încă există o mulțime de manageri incorect recrutați, cu aptitudini, cunoştințe şi motivație reduse.

1.2.1 Considerații generale

Expresia „clientul nostru-stăpânul nostru", născută în anii sistemului centralizat, încerca să cosmetizeze anumite realități indezirabile specifice acelei perioade, precum lipsa de orientare către cerințele şi aşteptările pieței sau dezinteresul față de calitate.

Din nefericire, chiar şi astăzi, multe companii încearcă să îşi facă un titlu de glorie din adoptarea acestui slogan. O astfel de abordare este nu doar greşită ci şi nocivă, deoarece statutează un dezechilibru de forţe în relaţia dintre client şi vânzător. În afara aspectelor etice, această formulă instaurează un anumit tip de comportament, care poate conduce la abuzuri din partea clientului şi la deprecierea relaţiei sale cu furnizorul. Soluţia ideală este o relaţie de egalitate, dezvoltată în scopul obţinerii de beneficii de către ambele părţi. Sau altfel spus, „clientul nostru-partenerul nostru".

În acest context, pentru întreprinderile de telecomunicaţii succesul este condiţionat astăzi de păstrarea unei relaţii continue cu clienţii, de vânzarea repetată sau, generic, de afacerea recurentă. C.Daffy apreciază că pentru a fideliza un client, *„vânzătorul trebuie să parcurgă cu atenţie următorii paşi:*

- *înţelegerea nevoilor clientului (curiozitate maximă);*
- *satisfacerea nevoilor clientului (predictibilitate);*
- *adăugarea unui element suplimentar (spontaneitate);*
- *finisarea celor precedente cu un strop de emoţie (empatie)"*[34].

În mediul de afaceri de astăzi, vânzarea trebuie evident abordată din perspectiva marketingului. A identifica necesităţile şi cerinţele prospecţilor şi clienţilor, a observa tendinţele pe piaţa relevantă şi a acţiona cât mai eficace şi prompt sunt demersuri de marketing care condiţionează succesul în afaceri. Din păcate însă, aşa cum a remarcat şi P.Kotler, *„companiile românesti acordă mai multă atenţie producţiei decât marketingului, iar importanţa lor este inversă. De aceea, pentru a crea valoare adăugată mai mare, trebuie să îşi dezvolte cunoştinţele şi expertiza în domeniul marketingului"*[35].

Vânzarea reflectă aceeaşi abordare însă la nivelul consumatorului individual. Se poate vorbi desigur de deosebiri între marketing şi vânzare, însă ele reflectă mai degrabă diferenţe de scară decât de filosofie şi metodă. Tradiţional, forţa de vânzare trebuia să vândă „ieşirile" firmei către clienţi sau distribuitori. Economia de piaţă de astăzi, în care uzual oferta depăşeşte cererea, a condus la o nouă abordare în marketing, respectiv „să producem ceea ce putem vinde şi nu să vindem ceea ce producem ! ". În acest sens, P.Kotler preciza că *„există două tipuri de marketing- downstream marketing- tactica tradiţională de a vinde un produs care există deja şi- upstream marketing- să influenţezi compania să vândă produsele potrivite. De fapt, rolul marketingului este să facă publicitatea inutilă. Produsul trebuie să fie atât de potrivit pentru nevoile consumatorilor, încât aceştia să spună <<Trebuie să îl am!>>"*[36]

În consecinţă, în condiţiile mediului concurenţial actual, rolul vânzării a crescut, fiind o parte esenţială a efortului de marketing. Managerii de marketing plasează tot mai frecvent personalul de vânzare alături de celelalte instrumente promoţionale, în corelaţie cu alte funcţiuni ale întreprinderii. Dacă într-o primă perioadă, forţa de vânzare a fost inclusă între componentele distribuţiei, în ultima vreme ea se înscrie şi în sistemul de comunicare al întreprinderii moderne, fiind înzestrată cu importante valenţe promoţionale. Abordarea rolului vânzarii în cadrul mixului de marketing este foarte importantă în integrarea şi utilizarea eficientă a resurselor întreprinderii. Marketingul va facilita vânzarea, dar nu va putea înlocui funcţiile esenţiale ale vânzarii într-o economie de piaţă, respectiv informarea şi convingerea clienţilor. Este evident că cea mai eficientă cale de comunicare este contactul personal, ce revine forţei de vânzare. Informaţia circulă în dublu sens, de la forţa de vânzare către clienţi şi înapoi către managementul responsabil cu deciziile de marketing. Cel de-al doilea rol-cheie al forţei de vânzare este

---

[34] Daffy C., *E nevoie de puţină magie ca să faci clienţii să revină,* Ziarul Financiar, octombrie 2005
[35] Kotler P., *Faceţi clientul să spună: "Trebuie să îl am!",* Ziarul Finaciar, mai 2005
[36] Idem.

convingerea prospecților, care au în față o multitudine de opțiuni, că necesitățile lor au fost corect integrate în produs şi că oferta propusă este cea mai competitivă.

În ultimul deceniu s-au manifestat anumite tendințe, cu impact puternic asupra activității forței de vânzare, printre care :

- vânzatori mai bine pregătiți şi calificați;
- echipe de vânzare din ce în ce mai profesioniste;
- utilizarea tot mai frecventă a tehnologiei;
- sarcini multiple de executat;
- creşterea concurenței;
- amenințarea reprezentată de automatizare, achiziții centralizate, telemarketing.

Astăzi, sarcinile pe care le are de îndeplinit personalul din vânzări sunt extrem de diverse, incluzând printre altele: preluarea comenzilor, prezentarea produselor, furnizarea de instrucțiuni către utilizatori, servicii post-vânzare, încasări, verificarea stocurilor, formarea clienților, urmărirea livrărilor[37]. Deşi rolul vânzatorilor este în continuă evoluție, pot fi totuşi identificate elementele uzuale ale postului, valabile şi în cazul întreprinderilor româneşti de telecomunicații:

- păstrarea şi creşterea afacerii existente;
- obținerea de noi afaceri (semnarea de noi contracte);
- furnizarea către clienții actuali şi potențiali de servicii adecvate, precum cotații, indicații, consultanță şi rezolvarea problemelor şi a reclamațiilor acestora;
- reprezentarea firmei;
- furnizarea de informații către şi de la clienți, către şi de la managementul firmei.

Managementul trebuie să definească foarte clar şi realist aceste sarcini. Nu trebuie omis faptul că forța de vânzare este tot mai scumpă, în timp ce contactul direct cu clientul reprezintă în medie numai 20% din totalul activității unui agent de vânzări aşa cum se indică în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2: Alocarea timpului forței de vânzări[38]

Sarcina	Ore pe zi	Procentaj
Pregătirea contactului	2	20
Deplasări	2	20
Vânzare directa (față-în-față)	2	20
Prezentări, oferte dedicate	1	10
Rapoarte, administrație	1	10
Telefoane, întâlniri	1	10
Masă, pauze, diverse	1	10
TOTAL	**10**	**100**

Ca şi vânzarea personală, managementul vânzărilor este un proces repetitiv, care se desfăşoară în mod constant cu o intensitate ridicată. Managementul vânzărilor urmăreşte obținerea rezultatelor planificate pentru dezvoltarea afacerii prin motivarea membrilor echipei de vânzări pentru a munci la nivelul cel mai înalt al abilităților lor. Sarcinile principale ale managerilor de vânzări sunt planificarea, organizarea, coordonarea, formarea (instruirea), motivarea, controlul şi recrutarea. Esențială pentru succes este petrecerea unui timp cât mai îndelungat alături de forța de vânzări, critice fiind activitățile de formare şi motivare a acesteia. Vânzarea este totuşi o activitate preponderent individuală, de aceea un management defectuos al personalului conduce la demotivație şi la performanțe scăzute.

---

[37] Turnbull P., *International Marketing and Purchasing*, Macmillan, London, 1991

[38] Donaldson B., *Sales Management. Theory and Practice*, MacMillan Press Ltd., London, pag.10, 1994

Un exemplu de repartizare a timpului alocat de un manager într-o luna pe principalele grupe de activități este prezentat în tabelul 1.3.

Aceste activități sunt specifice fiecărei organizații sau fiecărui manager. În exemplul de mai sus, managerul petrece doar trei zile pe lună (activitățile 3,6 şi 8) în compania echipei de vânzări, ceea ce este extrem de puțin şi nu poate garanta obținerea unor rezultate satisfăcătoare. Literatura de specialitate recomandă în acest sens ca cel puțin 75% din timpul managerului să fie alocat forței de vânzări[39], astfel:

- formarea (instruirea) şi pregătirea forței de vânzări: îmbunătățirea atitudinii, abilităților şi cunoştințelor fiecărui membru – în medie între 6 şi 8 zile pe lună;
- întâlniri cu forța de vânzări: dezvoltă spiritul şi munca de echipă, facilitează rezolvarea problemelor şi este o oportunitate pentru instruirea în grup – în medie între 1 şi 2 zile pe lună;
- consultanță şi motivație individuală: solicită constant atenție pentru a înțelege problemele şi a ajuta fiecare membru al forței de vânzări – în medie între 2 şi 3 zile pe lună;
- comunicare: importantă pentru dezvoltarea echipei şi recunoaştere, trebuie realizată atât scris cât şi verbal – în medie 2 zile pe lună;
- evaluare şi dezvoltarea carierei: trebuie realizată cel puțin o dată pe an, recomandabil trimestrial - în medie 1 zi pe lună;
- planificarea vânzărilor: trebuie să fie participativă pentru a creşte motivația - în medie 1 zi pe lună.

Tabelul 1.3: Alocarea timpului managerului de vânzări[40]

Activitate	Zile pe luna
1. Vânzare	5
2. Întâlniri interne, comitete	4
3. Întâlniri cu forța de vânzări	1
4. Administrație	2
5. Planificare	4
6. Formarea şi pregătirea forței de vânzări	1
7. Rezolvarea diferitelor probleme	2
8. Consultanță	1
TOTAL	**20**

Din nefericire, timpul managerului de vânzări pare întotdeauna insuficient, datorită proastei gestiuni şi a implicării sale într-o serie de acțiuni neproductive. Înainte de a începe o activitate, managerul ar trebui să se întrebe ce s-ar întâmpla dacă nu ar executa-o deloc. Rezultatul ar putea fi suprinzător şi ar putea conduce la descoperirea unor proceduri inutile, cărora le cad adesea sclavi. Raportul lunar netransmis şi faptul că nimeni nu l-a mai solicitat ulterior, este poate cel mai sugestiv exemplu.

În concluzie, orice forță de vânzări va avea succes dacă managementul poate obține combinația optimă a celor patru factori ai succesului:

- calitatea şi administrarea contactelor cu clienții;
- cantitatea şi productivitatea contactelor cu clienții;
- atitudine, abilități şi cunoştințe;
- motivația.

[39] Idem.
[40] Stewart G., *Successful Sales Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh, pag.5, 2000

1.2.2 Relația dintre client şi vânzător în epoca informației

Un vânzător bun, în accepțiunea clasică a termenului, posedă o gamă largă de aptitudini, cunoştințe şi experiență. Astăzi se pare că toate acestea nu mai sunt de ajuns pentru a avea succes. Vânzătorul trebuie să acționeze ca o extensie a afacerii clientului, trebuie să se poziționeze ca un partener de încredere al acestuia, care oferă soluții viabile oricărei probleme şi care joaca în mod convingător rolul de consultant.

Începând cu mijlocul secolului al XX-lea economia, în special cea americană, a marcat o evoluție de la era industrială la cea a informației. Se apreciaza că în anul 1960 "*numărul gulerelor albe l-a depăşit pe cel al gulerelor albastre*"[41], evidențiindu-se astfel deschiderea către o noua societate, orientată către lucrul cu informații şi mai puțin către producția de bunuri. Noua economie a informației, privită ca resursă strategică, a adus schimbări radicale în activitatea de vânzări.

Asistăm astăzi la o explozie a tehnologiei informatice şi de telecomunicații, în timp ce activitatea unui vânzător lipsit de instrumente devenite uzuale precum calculator, telefon mobil, acces la Internet, pare imposibil de imaginat. Cu ajutorul tehnologiei, vânzătorul obține informații, le procesează astfel încât să le transforme în valoare pentru client şi apoi i le comunică acestuia. În acelaşi timp este evident că nu pot fi neglijate calitățile umane, aptitudinile relaționale ale vânzătorului, esențiale pentru a construi un parteneriat bazat pe încredere, care să faciliteze acceptarea informației de către client. Pentru a fi cu adevărat o resursă strategică, informația trebuie să aibă valoare. În condițiile în care clientul nu are întotdeuna timp şi competențe, în condițiile în care astăzi asistăm la un exces de informații dintre care doar o parte sunt utile, vânzătorul are rolul de a acorda asistență clientului în selectarea informației cu valoare pentru el[42].

Economia informației este în acelaşi timp o "*economie a clientului*"[43], care îşi controlează din ce în ce mai mult propriul destin. Oferta depăşeşte cererea, clientul este mai bine informat şi, în consecință, a modificat în favoarea lui raportul de forțe în relația cu producătorul. Dacă **economia informației** este focalizată pe obținerea de noi şi noi informații şi pe dinamismul tehnologiei informatice, **economia dominată de client** scoate în evidență importanța relațiilor şi a factorului uman în general. Satisfacția reciprocă şi succesul pe termen lung sunt în bună măsură rezultatul relației dintre client şi vânzător.

Un alt factor esențial al reuşitei în vânzări este valoarea adăugată furnizată clientului, care poate fi definită ca o "*serie de îmbunătățiri creative în cadrul procesului de vânzare şi care îmbogățesc experiența clientului*"[44]. Vânzătorii pot crea valoare în multiple feluri: identificând corect cerințele clientului, elaborând şi prezentând cea mai bună soluție pentru produsul sau serviciul solicitat, furnizând servicii post-vânzare de calitate şi, nu în ultimul rând, dezvoltând o relație de parteneriat cu clientul respectiv. Aşa cum precizam la începutul lucrării, "*succesul în vânzări nu mai este garantat de calitatea comunicării valorii produsului, ci depinde în principal de abilitatea critică de a crea valoare pentru client*"[45]. La baza reuşitei stau elemente intangibile, precum consultanța, recomandările de calitate şi mai ales încrederea pe care se cladeşte relația client-vânzător. Este drept ca aceste elemente se pot deprecia extrem de rapid, atunci când clientul este nemulțumit sau atunci când descoperă mai multă valoare oferită prin procesul de vânzare al concurenților.

---

[41] *** Department of Defence of USA, *Framework for Managing Process Improvement Fundamentals*, The Electronic College of Process Innovation, 1994
[42] Shenk D., *Data Smog*, Harper Edge, New York, 1997
[43] Hammer M., *The Agenda*, Random House, New York, 2001
[44] Reece B.L., Manning G.L., *Selling Today*, Pearson Education Inc., New Jersey, 2004
[45] Rackham N., *Rethinking the Sales Force*, McGraw-Hill, New York, 1996

UNIVERSITATEA DUNĂREA DE JOS GALAȚI
Nr. 242278
BIBLIOTECA

Se vorbeşte tot mai des în ultimii ani despre *„experienţa clientului"*, văzută ca modul în care o organizaţie rămâne în mintea clienţilor săi printr-o experienţă unică. Pentru a-i atrage pe clienţii fideli, compania trebuie să le ofere ceva în plus în afara produselor excepţionale, care să îi uimească şi să le creeze o experienţă unică. *„Atunci când ai o stare foarte bună, în creier se secretă o substanţă numită endorfina. Orice persoană care trăieşte un astfel de moment vrea să îl retrăiască şi din acest motiv are toate şansele să devină un client fidel. Trebuie să stabileşti o relaţie de încredere cu clientul, o relaţie personală, care să fie bazată pe încredere şi emoţie. Nu mai este suficient să fii competent, punctual, rapid, trebuie să fii cald, să zâmbeşti şi să îi demonstrezi clientului că îţi pasă cu adevărat de el. Numai aşa apar ataşamentul emoţional şi fidelitatea clientului"*[46].

Pentru ca o companie să furnizeze valoare şi experienţe în loc de produse şi servicii, este necesar ca aceasta să treacă printr-o schimbare structurală. În primul rand, trebuie vizat interiorul organizaţiei, respectiv proprii angajaţi. Dacă aceştia sunt nemulţumiţi, atunci acest lucru se va vedea şi în exterior. Pentru a câştiga şi menţine clienţii este nevoie de un personal competent, însă şi cu caracter. Apoi, nu trebuie omis faptul că actuala structură organizatorică bazată pe departamente şi niveluri ierarhice este depăşită şi contraproductivă: *„Când este remarcat un angajat într-o astfel de companie şi când este promovat? Atunci când îl mulţumeşte pe şeful său şi nu atunci când asigură satisfacţie clienţilor firmei"*[47]. Astăzi, cele mai multe companii sunt organizate dupa principiul „comandă şi control", în care deciziile vin de sus în jos. De cele mai multe ori, cei care iau o decizie privind o anumită activitate nu sunt şi cei care o execută, iar performanţele sunt măsurate în special prin bugete. Această structură trebuie rapid înlocuită, numărul de niveluri ierarhice redus, dacă întreprinderea doreşte să nu fie scoasă de pe piaţă.

1.2.3 Evoluţia vânzării în epoca informaţiei

Ultima jumătate de secol a fost marcată de evoluţii importante în vânzări, trecându-se de la "împingerea" produselor către client la o atitudine de parteneriat, a cărui calitate este cel puţin la fel de importanta ca şi calitatea produselor vândute. Adoptarea conceptului de marketing presupune trecerea de la orientarea către produs la *orientarea către client*, către satisfacerea cerinţelor şi aşteptărilor acestuia. Însusi P.Drucker remarca faptul că *„afacerea este definită de client"*, iar ignorarea acestui concept poate conduce la scăderi masive ale vânzărilor.

După această primă etapă, caracterizată prin orientarea către client, către identificarea cerinţelor sale, anii 1970 au marcat o extensie a conceptului de marketing prin transformarea vânzătorilor în consultanţi ai clientului. Putem vorbi astfel de o *vânzare de tip „consultativ"*, având următoarele caracteristici principale:

- clientul trebuie servit cu informaţii utile şi cu recomandări de calitate, care să îi permită luarea unei decizii corecte; acest proces include descoperirea de către vânzător a cerinţelor clientului, selectarea unui produs corespunzător, prezentarea beneficiilor şi a serviciilor conexe[48];
- comunicarea este bidirecţională; mai mult, vânzătorul trebuie să asculte în cea mai mare parte a timpului şi să ştie să pună acele întrebări care sa îi permită identificarea corectă a cerinţelor clientului;

---

[46] Daffy C., *E nevoie de puţină magie ca să faci clienţii să revină,* Ziarul Financiar, octombrie 2005
[47] Idem.
[48] Fox D., *Ringing Up Prospects*, Sales and Marketing Management, 1993

- accentul este pus pe furnizarea de informații, rezolvarea problemelor, negociere şi nu pe manipulare; aceasta duce la stabilirea unor relații de încredere şi în final la crearea de valoare în procesul de vânzare;
- se acordă o atenție deosebită serviciilor post-vânzare; relația client-vânzător se prelungeşte şi după vânzarea produsului şi devine mai puternică, deoarece aşteptările clientului se întind pe o perioadă mai mare, cuprinzând facilități de plată, servicii de transport, instalare, garanție, rezolvarea incidentelor etc.;
- presupune din partea vânzătorului auto-disciplină, implicare personală consistentă şi aptitudini psihologice şi de comunicare.

Tot în această perioadă putem vorbi şi de apariția *vânzării de tip "tranzacțional"*, în care accentul se pune pe prețul scăzut al produsului. Din acest motiv s-au dezvoltat canale ieftine de vânzare, precum tele-vânzarea, Internetul sau direct-mailul. Este evident că o astfel de vânzare nu îşi propune, decât în mica măsură, stabilirea unor relații de parteneriat pe termen lung, urmărirea vânzărilor, rezolvarea unor probleme sau furnizarea de recomandări utile clientului.

Următorul deceniu a marcat trecerea la etapa *vânzării "strategice"*, în care planificarea şi poziționarea produsului şi-au crescut importanța. În această perioadă s-a intensificat competiția globală, criteriile de cumpărare au devenit mai complexe, produsele s-au diversificat şi a apărut cererea pentru soluții specifice, adaptate fiecărui client individual. În acest context, planul strategic de piață trebuie privit mai atent, deoarece evidențiază metodele şi resursele necesare pentru a atinge obiectivele firmei pe o piață țintă specifică. În plus, trebuie să fie un ghid pentru planul strategic de vânzări, care include strategiile utilizate de un vânzător pentru a se poziționa în fața clientului, chiar înainte de primul contact telefonic. "*O strategie de vânzare este în fapt un plan conceput cu atenție, necesar atingerii unui obiectiv de vânzare*"[49]. De aceea, o strategie corectă trebuie să ofere garanția vânzătorului că va face prezentarea comercială persoanei potrivite, la locul şi momentul potrivit şi într-o manieră care să asigure obținerea unui rezultat maxim. Vânzarea strategică conduce la o îmbunătățire a alocării timpului, a rezolvării problemelor clientului şi la găsirea celui mai apropiat produs de cerințele acestuia sau, altfel spus, la o eficiență mai mare.

În sfârşit, anii 1990 au deschis era *parteneriatului în vânzări*, caracterizat prin construirea unor relații de calitate pe termen lung, furnizarea unor informații specifice clientului prin automatizarea forței de vânzare şi -în special- dezvoltarea şi consolidarea unor strategii creatoare de valoare pentru client.

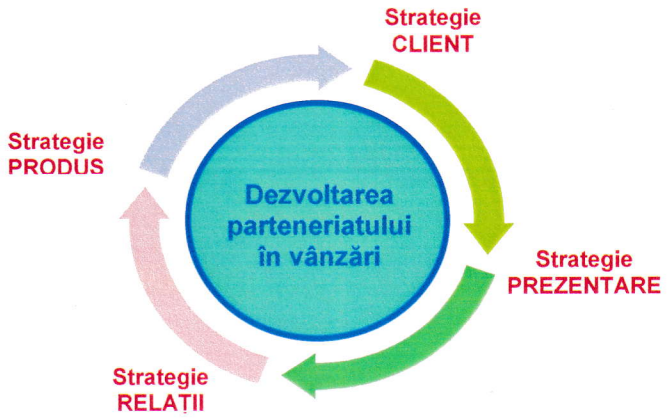


Figura 1.2: O nouă abordare în vânzarea personală[50]

[49] Seybold P., *The Customer Revolution*, Random House, New York, 2001
[50] Reece B.L., *Selling Today*, Pearson Education Inc., New Jersey, pag.18, 2004

Concluzionând, în trecut cheia succesului forței de vânzare era calitatea comunicării. Astăzi lucrurile s-au modificat radical. Reuşita în afaceri are la bază relații de parteneriat, stabilite, menținute şi dezvoltate numai atunci când vânzătorul crează valoare pentru client în cadrul procesului de vânzare[51]. Analiza reuşitelor a demonstrat că vânzătorii care au obținut succese pe termen lung au excelat în cele patru zone strategice prezentate în figura 1.2, respectiv produs, client, relații şi prezentare.

Nu în ultimul rând, trebuie avut în vedere faptul că pentru o gamă largă de produse şi servicii există astăzi o singură piață mondială. Pentru a-şi păstra competitivitatea, vânzătorii trebuie să adopte o perspectivă globală. Astfel, un vânzător al lui Orange, concurează cu Vodafone, British Telecom sau AT&T pentru a satisface clienți cu solicitări care acoperă întreaga lume.

[51] Heiman S., Miller R.B., *Strategic Selling*, Warren Books, New York, 1985

„Oriunde vezi o afacere de succes,
cineva a luat odată o decizie curajoasa"
Peter Drucker

CAPITOLUL 2 CONȚINUTUL CONCEPTULUI DE REENGINEERING

2.1 Conținutul şi scopurile reengineeringul-ui

Pentru unii specialişti, reengineering-ul reprezintă singurul răspuns la problemele actuale care influențează activitatea economică, fiind chiar prezentat de către cei mai entuziaşti susținători ai săi ca un panaceu universal. Pentru cei mai reticenți însă, reengineering-ul nu este decât o încercare de răspuns, ca multe altele, la schimbările profunde care marchează societatea noastră. În continuare vor fi prezentate diferite interpretări ale conceptului de reengineering, precum şi controversele pe care acesta le ridică.

2.1.1 Apariția reengineering-ului

După unii specialişti, originile reengineering-ului proceselor de afaceri, care nu se numea astfel în acea perioadă, coboară până în anii 1950, când întreprinderile au început să îşi pună întrebări legate de eficientizarea anumitor activități cu ajutorul informaticii. De atunci au apărut mai multe abordări, metode şi tehnici care au stat la baza fundamentării reengineering-ului, aşa cum este cunoscut astăzi. În acest sens, au fost identificate şase influențe principale : abordarea calității totale, geniul industrial, abordarea sistemică, abordarea socio-tehnică, difuzarea inovațiilor şi utilizarea sistemelor informaționale pentru obținerea de avantaje concurențiale[52].

În fapt, reengineering-ul proceselor de afaceri a apărut la sfârşitul anilor 1980, mai mult ca o abordare realizată de către practicanți[53]. Adevărații părinți ai reengineering-ului nu au fost consultanții sau academicienii. Au fost oameni obişnuiți care se confruntau cu probleme reale. În cadrul unor companii precum Ford, Hewlett-Packard, IBM, managerii experimentau noi aplicații ale tehnologiei informatice pentru a stabili conexiuni între procese care nu țin cont de limitele funcționale. Nu şi-au intitulat însă munca reengineering, nu au avut "modele de schimbare" elaborate şi cu siguranță nu şi-au dat seama că o nouă mişcare era pe punctul de a se naşte. Acesta a fost contextul inițial în care a apărut reengineering-ul. Conceptul a funcționat pentru că a reunit trei componente care, fără a fi noi, nu fuseseră niciodată corelate. A început cu *tehnologia*, considerând că adevărata valoare a informaticii nu constă doar în eficientizarea muncii, în automatizare, ci mai ales în schimbarea modului de lucru. La aceasta s-a adăugat noțiunea de *proces de afaceri*, împrumutată de la mişcarea în favoarea calității totale la modă la acea oră. Ultima piesă a acestui ansamblu a fost ideea unui *program de schimbare radicală, cu pornire de la zero*, o perspectivă atractivă pentru companiile industriale care se confruntau cu mari probleme.

---

[52] Davenport T.H., *Process Innovation: Reengineering Work Trough Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993
[53] Simon K.A., *Towards a Theoretical Framework for Business Process Reengineering*, Goteborg University, 1994

Noile abordări necesitau însă muncă de teren cu aceste companii şi ulterior, construirea unor modele de către consultanţi. Activitatea de cercetare s-a efectuat prin intermediul unui program desfăşurat de Index Group şi M.Hammer, numit *Partnership for Research in Information Systems Management*. Au fost intervievate 100 de companii nord-americane referitor la modurile în care tehnologia informatică poate îmbunătăţi procesele inter-funcţionale.

Plecând de la aceste date, M.Hammer iniţiază conceptul de **reengineering** în articolul *"Reengineering-ul activităţii : nu automatizaţi, eliminaţi"*[54]. Trebuie subliniat că încă de la prima sa apariţie, acesta a suscitat un interes major, fiind tot mai des folosit în lumea afacerilor, însă nu şi la fel de bine înţeles. Deşi majoritatea definiţiilor sunt focalizate pe reproiectarea radicală a proceselor de afaceri, a organizării şi culturii întreprinderii în vederea creşterii substanţiale a performanţelor acesteia, totuşi mai există unele abordări care plasează reengineering-ul în zona restructurării, automatizării proceselor sau a îmbunătăţirilor superficiale. Din acest motiv este extrem de importantă definirea riguroasă a acestui model conceptual şi acţional, în vederea eliminării eventualelor neînţelegeri sau confuzii.

2.1.2 Noţiunea de reengineering

O abordare teoretică a reengineering-ului nu poate pleca decât de la prima sa definiţie, aproape unanim acceptată şi astăzi, la peste un deceniu şi jumătate de când a fost lansată de către M.Hammer şi J.Champy : *"Reengineering înseamnă regândirea **fundamentală** şi reproiectarea **radicală** a **proceselor** de afaceri, în vederea obţinerii unor îmbunătăţiri **spectaculoase** ale indicatorilor, consideraţi astăzi critici în evaluarea performanţelor, cum ar fi costul, calitatea, service-ul şi viteza"*[55].

M.Hammer şi J.Champy au ajuns la aceasta definiţie studiind în calitate de consultanţi modul în care importante firme nord-americane şi-au crescut semnificativ performanţele. Fără a descoperi o metodologie general valabilă, au găsit totuşi unele principii comune : *„ orientarea spre proces, managementul ambiţios, nerespectarea vechilor reguli şi folosirea creatoare a tehnologiei informatice "*[56]. Trebuie încă o dată subliniat faptul că noţiunea de reengineering, deşi se referă la concepte familiare, este nouă doar în sensul că aceste concepte sunt reunite sintetic. Meritul major al lui M.Hammer este acela de a fi pus primul laolaltă toate aceste principii.

T.Davenport şi J.Short consideraţi, alături de M.Hammer şi J.Champy, printre iniţiatorii reengineering-ului, îl definesc ca *"analiza critică şi proiectarea unor fluxuri de producţie şi procese la nivelul organizaţiei şi între organizaţii"*[57].

J.Teng consideră reengineering-ul ca fiind *"analiza şi reproiectarea radicală a proceselor de afaceri existente într-o organizaţie pentru obţinerea unor îmbunătăţiri spectaculoase a parametrilor de performanţă"*[58].

De altfel, însăşi reputata Society for Information Management subliniază importanţa conceptului : *„ Reengineering-ul este o preocupare organizaţională majoră, la fel de importantă ca şi orientarea către client, evoluţia culturii organizaţionale sau alinierea strategică a tehnologiilor informatice "*[59].

---

[54] Hammer M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, Harvard Business Review, 1990

[55] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

[56] Idem.

[57] Davenport H.T., Short J., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management Review, 1990

[58] Teng J., s.a., *Information Technology Enabled Change: the Risks and Rewards of Business Process Redesign and Automation*, Journal of Information Technology, vol.9, 1994

[59] *** Society for Information Management, *SIM Member Profile Survey Results*, SIM Special Report, 1994

Firma americană de consultanță iSixSigma, extinde cadrul definiției de mai sus, reliefând importanța tehnologiei informatice şi a comunicațiilor : *"Reengineering, cunoscut de asemenea ca Managementul Proceselor de Afaceri sau Managementul Calității Proceselor de Afaceri: conceptul are la bază definirea de macro şi micro procese şi atribuirea lor unor responsabili. Reengineering-ul constă în obținerea unor îmbunătățiri dramatice, în principal prin aplicarea noilor tehnologii informatice. Este opus Kaizen-ului (o serie de îmbunătățiri graduale). Conceptul a fost dezvoltat de M.Hammer şi J.Champy"*[60].

De altfel, majoritatea definițiilor ulterioare accentuează importanța rolului informaticii. Cercetătorii canadieni F.Bergeron şi J.Falardeau propun următoarea abordare : *„ Reengineering-ul proceselor de afaceri constă în transformarea proceselor organizaționale într-o manieră radicală prin utilizarea tehnologiilor informatice, în vederea obținerii de îmbunătățiri majore în termeni de calitate şi productivitate. Reengineering-ul este un demers de reconcepție organizațională bazat pe tehnologia informatică "*[61].

Profesorul L.Orman defineşte reengineeringul ca pe *"un termen popular pentru reoptimizarea proceselor de afaceri şi a structurilor organizaționale ca urmare a introducerii noilor tehnologii informatice într-o organizație"*[62]. Acest tip de abordare, care absolutizează rolul de catalizator al informaticii, trebuie privit cu precauție deoarece există o multitudine de procese care pot fi reproiectate fără a face apel la tehnologie.

Din definițiile de mai sus reiese clar că reengineering-ul vizează reproiectarea proceselor de afaceri în ansamblul lor şi nicidecum a departamentelor sau compartimentelor, create pentru realizarea lor. Evident ca reengineering-ul nu se poate aplica oamenilor, dar se poate reproiecta activitatea lor şi felul în care aceştia muncesc, rezultând structuri organizatorice noi, care permit executarea optimă a noilor procese. Reengineering-ul se concentrează exclusiv pe reproiectarea unui proces de afaceri fundamental, rezultând imediat şi structura organizatorică adecvată. Este posibil ca unele structuri, compartimente, reguli sau oameni să dispară, însă creşterea substanțială a performanțelor firmei va justifica pe deplin efortul de reengineering.

Pentru a cuprinde adevărata esență a reengineering-ului este necesară analiza celor patru cuvinte-cheie din definiția clasică dată de M.Hammer şi J.Champy :

- **Proces**: este termenul cel mai important, însă şi cel mai dificil de înțeles şi cel mai neglijat de către manageri, care se focalizează pe structuri, operații, funcțiuni sau persoane. *„ Procesul de afaceri este un ansamblu de activități care preiau unul sau mai multe tipuri de intrări şi crează ceva la ieşire cu valoare pentru client "*[63]. Procesele pot fi definite la diferite niveluri în cadrul organizației, însă esențială este identificarea proceselor care asigură satisfacerea necesităților clienților şi permit suplimentarea valorii furnizată acestora. Trebuie evidențiat încă o dată că procesele nu sunt determinate de cerințe organizaționale interne, ci numai de cerințele clientului.
- **Fundamental** : prin reengineering firma trebuie să îşi schimbe modul în care lucrează. Astfel întrebările fundamentale care stau în fața organizației sunt : De ce facem ceea ce facem ? şi De ce o facem aşa cum o facem ? Răspunsurile dezvăluie că adesea regulile după care firma îşi desfăşoară activitatea sunt

---

[60] Marsh J., *Reengineering*, www.isixsigma.com, 2003

[61] Bergeron F., Falardeau J., *La reingenierie des processus d'affaires dans les entreprises canadiennes*, Les Editions Transcontinentales, Montreal, 1994

[62] Orman V.L., *A Model Management Approach to Business Process Reengineering*, Cornell University, 1998

[63] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

perimate sau eronate. Reengineering-ul trece cu vederea prezentul, ceea ce este deja şi se orientează numai asupra a ceea ce ar trebui să fie.

- **Radical** : reengineering-ul merge la rădăcina lucrurilor, înlătură cu totul ceea ce este depăşit, fără a se mulţumi cu îmbunătăţiri graduale sau superficiale. De fapt, aceasta este însăşi esenţa reengineering-ului : luaţi totul de la capăt, aşezaţi-vă în faţa unei foi albe de hârtie ignorând prezentul şi reinventaţi firma. Unii specialişti apreciază că doar etapa de proiectare a reengineering-ului este revoluţionară din punct de vedere al schimbărilor pe care le urmăreşte, implementarea fiind cel mai adesea evoluţionistă, datorită costurilor asociate multe companii tinzând să o facă lent şi mai puţin radical[64]. Alţii însă, afirmă că schimbările trebuie să fie nu doar radicale, ci şi rapide: "*dacă nu se implementează într-un week end, atunci nu se vor mai implementa niciodată!*"[65].
- **Spectaculos** : prin reengineering se urmăreşte obţinerea unei creşteri dramatice a rezultatelor, de obicei cu cel puţin un ordin de mărime. Dacă ne propunem doar îmbunătăţiri graduale sau marginale, de exemplu reducerea costurilor cu 5%, este evident că nu reengineering-ul este soluţia.

Cei mai mulţi cercetători apreciază ca reengineering-ul poate fi considerat drept rezultatul integrării teoriilor şi conceptelor din trei domenii principale:

- marketing, în ceea ce priveşte avantajul competitiv, atenţia asupra consumatorului şi valoarea adăugată;
- teoria organizării în sens larg, incluzând aspectele de management al resurselor umane, procesele de afaceri şi strategiile organizaţionale;
- informatica, folosită pentru susţinerea organizaţiilor bazate pe procese.

Reproiectarea efectivă a proceselor prin îndepărtarea activităţilor sterile şi înlocuirea proceselor arhaice şi nefuncţionale, în combinaţie cu utilizarea tehnologiei informatice, duce la câştiguri semnificative de rapiditate, productivitate, serviciu, calitate şi inovaţie. Pentru aceasta, reengineering-ul trebuie să includă o analiză fundamentală a organizaţiei şi a reproiectării următoarelor elemente:

- structura organizaţională;
- posturile;
- sistemele de recompensare;
- fluxurile de lucru;
- procesele de control;
- cultura şi filosofia organizaţională.

Cercetătorii au contabilizat că până în anul 1993 peste 88% din marile întreprinderi nord-americane fuseseră implicate în cel puţin o iniţiativă de reengineering. De asemenea, s-a înregistrat o medie de patru proiecte pentru primele o sută de companii americane angajate în reengineering[66]. O anchetă efectuată de Deloitte & Touche în 1994 evidenţiază că aproape 75% din primele 400 de companii nord-americane planificaseră lansarea unui număr crescut de proiecte de reengineering pentru anii următorii doi ani[67]. Reengineering-ul este popular şi în Europa. În Marea Britanie s-au realizat o serie de studii în vederea evaluării nivelului de interes faţă de reengineering[68].

---

[64] Davenport T.H., *Process Innovation: Reengineering Work Trough Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993

[65] Peters T., *Liberation Management- Necessary Disorganization for the Nanosecond. Nineties. New York*, NY: Alfred A. Knopf, Inc., 1992

[66] Hayley K., Plewa J., Watts M., *Reengineering Tops CIO Menu*, Datamation, vol. 39, no.8, 1993

[67] Maglitta J., *Re-engineering Digest: A Fast Roundup of new Products, Ideas and Resources*, Computerworld, 1995

[68] MacIntosh R., *The Market, Technological and Industry Contexts of Business Process Re-Engineering in UK Businesses*, Glasgow Business Scholl, 1997

Business Intelligence a anunțat în 1994 că 77% dintre cei chestionați erau implicați într-un program de reproiectare radicală a proceselor de afaceri. Rezultatele unei alte anchete realizate în 1993 de Highman Systems Services Group au arătat că 65% dintre persoanele chestionate erau implicate sau luaseră în calcul perspectiva unui program de reengineering.

2.1.3 Erori în abordarea conceptului de reengineering

Definițiile prezentate până acum permit întelegerea exactă a conceptului de reengineering, precum şi a scopurilor acestuia. Totuşi, pentru a evita posibile confuzii sau erori, este utilă prezentarea a ceea ce nu este reengineering.

În primul rând, reengineering nu înseamnă restructurare sau reducere de personal. Acestea sunt rezultatul unei scăderi a cererii, tradusă în reduceri de capacitate. Sau altfel spus, restructurare înseamnă a face mai puțin cu mai puține resurse, în vreme ce prin reengineering se realizează substanțial mai mult cu mai puține resurse. Prea des companiile reacționează la o schimbare iminentă în mod inadecvat. Reducerile dramatice, ca reacție la situația financiară care se deteriorează constant, sunt un semn sigur că managementul a fost incompetent. Concedierea angajaților la scară largă, însoțită de primele acordate angajaților cu vechime pentru a demisiona de bună voie, paralizează supraviețuitorii prin teama şi aversiunea față de inițiative. Practic, îi forțează pe cei mai calificați să îşi caute un loc de muncă în altă parte. Debarasarea de oamenii ale căror capacități au devenit învechite reflectă eşecul organizației de a inova şi de a învăța. La începuturile reengineering-ului sintagma "disponibilizări în masă", atât de actuală astăzi şi în România, nu făcea parte din vocabularul inițial. Mai mult, autorii reengineering-ului au insistat asupra faptului că reproiectarea proceselor de afaceri nu trebuie să se focalizeze exclusiv pe reducerea costurilor şi în special pe disponibilizări. Realitatea este că abordarea proiectelor de reengineering a cunoscut şi degenerări sau insuccese, astfel încât pentru unii oameni de afaceri reprezintă încă o noțiune sinonimă cu restructurarea, disponibilizarea şi programele de schimbare prea des eşuate.

Reengineering-ul nu este echivalent nici cu automatizarea, deşi se bazează din plin pe avantajele noilor tehnologii informatice. Automatizarea înseamnă să faci puțin mai bine un proces vechi şi ineficient, însă aceasta nu va conduce la o creştere dramatică a performanțelor.

Reorganizarea unei firme în scopul eliminării birocrației, atâta timp cât procesele ramân neschimbate, va fi sortită eşecului. O structură organizatorică mai eficientă, aplatizată, descentralizată, nu va aduce acele performanțe spectaculoase, deoarece problemele întreprinderii sunt legate de structura proceselor şi nu de structura organizatorică. Birocrația este liantul care uneşte diferite părți ale unui proces într-o organizație tradițională. Pentru a o elimimina, trebuie înlăturate procesele fragmentate, deci firma va trebui mai întâi reinventată.

După opinia lui M.Hammer[69], cea mai frecventă eroare în abordarea reengineering-ului este asocierea sa cu diferite metode şi programe de îmbunătățire a calității şi în special cu managementul calității totale (TQM). Ambele concepte sunt bazate pe procese şi pe satisfacerea clienților proceselor respective. Programele de calitate îşi propun îmbunătățirea continuă şi graduală a proceselor actuale, cu alte cuvinte „să facem mai bine ceea ce facem acum". În schimb, reengineering-ul propune înlăturarea proceselor existente şi înlocuirea lor cu unele radical reproiectate.

---

[69] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

2.1.4 Reproiectarea radicală, esența reengineering-ului

Reengineering-ul diferă într-un mod semnificativ de metodele line şi progresive de îmbunătățire a performanțelor companiei. În termeni politici, seamănă mai mult cu o lovitură de stat, decât cu o democrație parlamentară.

Susținătorii reengineering-ului susțin că doar adoptarea unor măsuri radicale asigură succesul său. Acest ton a fost dat de principalul său exponent, M.Hammer, care a invocat în mod constant violența şi revoluția efortului de reengineering atât în retorică cât şi în practică. "*Modul de a trata opoziția față de reengineering este să tai în carne vie*" declara el în 1993 pentru revista Across the Board. Sau:

- "*Managerii trebuie să abandoneze principiile şi procedurile organizatorice şi operaționale pe care le folosesc acum şi să creeze unele cu totul noi. Reengineering-ul întreprinderilor înseamnă să o luați de la început, să începeți de la zero. Înseamnă să uitați cum ați lucrat până acum. Vechile funcții şi vechile aranjamente organizatorice nu mai contează. Reengineering-ul nu poate avea loc cu paşi mici şi prudenți. Este o propunere care implică totul sau nimic.*" (Reengineering the Corporation, 1993);
- "*În această călătorie ne vom căra răniții şi îi vom împuşca pe contestatari. Vreau să elimin din vocabularul de afaceri termenii: manager, angajat, post.*" (Forbes ASAP, 1993);
- "*Ce faceți cu structura existentă – o distrugeți!*" (Site Selection, 1993);
- "*Reengineering-ul trebuie să fie inițiat de cineva care are suficientă autoritate pentru a rupe oase.*" (Planning Review, 1993);
- "*Nu încercați să vă opuneți reengineering-ului. În cazul în care managementul executiv are gânduri serioase o să vă împuşte.*" (Management Review, 1993);
- "*Este ca şi cum ați aduce un topor şi o mitralieră în organizația dumneavoastră existentă.*" (Computerworld, 1994);

Studiind radicalismul promovat de M.Hammer, unii specialişti[70] consideră că dincolo de esența reengineering-ului, problema principală este una de moralitate a comerțului față de moralitatea războiului. Moralitatea războiului este asociată distrugerii violente şi utilizării puterii. Moralitatea comerțului se bazează pe acorduri încheiate de bună voie, pe colaborare, pe respectarea contractelor, promovarea schimburilor care aduc beneficii atât cumpărătorilor cât şi vânzătorilor. Totuşi M.Hammer a utilizat cu succes pentru fundamentarea reengineering-ului, o activitate eminamente comercială, expresii radicale ce țin de moralitatea militară, obținând o respectabilitate apreciată. Plecând de la însăşi prima formulare a devizei sale (*„nu automatizati, eliminati!"*), reengineering-ul se potriveşte perfect cu tiparele mişcărilor revoluționare, în care liderii cer distrugerea absolută a instituțiilor existente. Doar prin acest atac asupra tradițiilor şi obiceiurilor existente noii-veniți pot câştiga influență, întâmpinând o opoziție redusă.

Criticii măsurilor extremiste propuse de M.Hammer consideră că există totuşi o altă soluție pentru a rezolva problemele organizațiilor şi anume îmbunătățirea continuă, graduală şi adaptivă a procesului de afaceri. Astfel, pentru a fi eficientă, orice modalitate de a îmbunătăți modul în care oamenii lucrează trebuie să fie evoluționistă, nu revoluționară. Istoria îndelungată a eşecurilor reformelor radicale planificate central, arată că abordările evoluționiste aduc îmbunătățiri mai semnificative şi pentru o perioadă mai îndelungată. Schimbarea evoluționistă stimulează morala dar şi imaginația, creând condiții pentru recompensarea cunoştințelor şi pentru a inspira angajaților dorința de a descoperi moduri inovatoare de a face față dificultăților şi provocărilor competitive.

---

[70] Strassmann P.A., *The Hocus-Pocus of Reengineering*, Strassmann Inc., 1994

Îmbunătățirea procesului continuă pe toată durata de viață a unei companii, fiecare îmbunătățire majoră aducând cu ea noi oportunități de recompensare. Obiectivul este crearea unui mediu de învățare în care reînnoirea şi profitul vor reprezenta un proces continuu şi nu doar o terapie de şoc de unică folosință.

Avantajul îmbunătățirii procesului de afaceri față de reengineering rezidă în modul în care abordează administrarea schimbărilor organizatorice. Un efort de îmbunătățire a procesului relativ lent şi deliberat este mai aproape de abordarea pe care oamenii sunt în general obişnuiți să o adopte atunci când este vorba de schimbări majore. Astfel s-ar câştiga angajamentul angajaților mult mai usor. În fiecare stadiu progresiv al îmbunătățirii procesului, aceştia vor ține pasul cu liderii lor, dezvoltând aceeaşi înțelegere a afacerii. Le este dată posibilitatea de a întelege şi de a se gândi la ceea ce fac. Nu sunt intimidați de concedieri fulger care îi inhibă să-şi împărtăşească ideile privind modul în care îşi pot folosi talentul şi imaginația mai eficient.

Reengineering-ul nu oferă timpul pentru ca o organizație să se adapteze încet la situația în schimbare. Impune schimbările rapid, prin ordin, de obicei dat de managementul de vârf. Această abordare este superioară pentru că scutură compania de obiceiurile sale proaste înnăscute, însă este dificil de implementat deoarece cei ce ar trebui să acționeze diferit sunt refractari în a sprijini tranziția de la vechi la nou.

2.1.5 Controverse legate de reengineering

Desigur că reengineering-ul nu are numai susținători, iar printre criticii cei mai duri se află chiar unii dintre inițiatorii săi. Cel mai reprezentativ dintre aceştia este fără îndoială T.Davenport, autorul celebrului articol *„The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign"*[71], care a constituit, alături de lucrările lui M.Hammer, baza teoretică a apariției reengineering-ului.

T.Davenport apreciază ca ideea bună a reengineering-ului a fost transformată într-o modă distructivă de către un triunghi de fier al grupurilor puternice de interese, format din managerii executivi ai marilor companii, consultanții în management şi vânzătorii de tehnologie informatică.

Astfel, pentru managerii executivi, era necesar ca ei să indice avantajele financiare ale reengineering-ului, iar cea mai rapidă cale era cea de reducere a personalului. În cadrul companiilor Apple Computer şi Pacific Bell, de exemplu, comunicatele de presă din 1993 prezentau disponibilizările masive ca pe un produs al reengineering-ului. Nu conta că asocierea celor două abordări era îndoielnică. Reducerile de personal au conferit reengineering-ului un raționament strategic şi o justificare financiară.

Îndată ce managerii şi-au reambalat proiectele, firmele de consultanță şi-au reambalat la rândul lor expertiza. Îmbunătățirea continuă, analiza sistemelor, reducerea duratei unui ciclu, toate acestea au devenit versiuni ale reengineering-ului. Principalele firme de consultanță puteau să îşi factureze în mod obişnuit clienții cu milioane de dolari pe lună şi să le dea astfel de lucru strategilor, experților în operațiuni şi dezvoltatorilor de sisteme informatice timp de ani de zile.

Cel de-al treilea câştigător la loteria reengineering-ului a fost industria de calculatoare. În anii 1980 companiile nord-americane investiseră deja în comunicații şi informatică mai mult de o mie de miliarde de dolari. Reengineering-ul justifica toate aceste cheltuieli şi promitea să le mărească. În plus, mulți dintre aceşti vânzători, printre care IBM, Hewlett-Packard, Dell, trecuseră ei înşişi prin reengineering şi pe lângă tehnologie ofereau şi servicii de consultanță, altfel spus o mişcare de două ori atractivă.

---

[71] Davenport H.T., Short J., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management Review, 1990

Succesele marilor companii nord-americane au dus la concluzia că brusc totul a devenit reengineering şi oricine putea să o facă. Partea proastă a asocierii oricărui program de schimbare cu reengineering-ul a fost o creştere a numărului de eşecuri. Chiar şi unele dintre cazurile de succes, descrise de M.Hammer şi J.Champy în cartea lor din 1993, au luat o întorsătură nefericită. Mutual Benefit Life şi-a încetat practic activitatea. Hallmark, care a încercat să îşi reducă ciclul de dezvoltare a noului său produs de la cei doi ani de zile dureros de lenți, încă mai aşteapta un an pentru crearea unei singure felicitări noi. Şi în ciuda reengineering-ului, compania continuă să se cramponeze de "comitetul său de aprobare" birocratic şi să vadă cum îi scade segmentul de piață.

Criticii duri descriu apelul la reengineering drept un semn de "*disperare colectivă*", apreciind foarte plastic că "*atunci când o stea este în etapa stingerii sale, gata să se prabuşească în ea însăşi, străluceşte cel mai tare, cu o energie şi furie teribilă. Reengineering-ul este supernova abordărilor noastre vechi asupra schimbării organizaționale, ultima suflare a eforturilor care au dat greş în mod constant*"[72].

Văzând în principal jumătatea goală a paharului, unii cercetători concluzionează că organizațiile trebuie să facă mai puține promisiuni şi să ofere mai mult decât au promis. Promisiunile exagerate şi aşteptările prea mari pot fi însoțite de efemeritate şi eşec. Înainte de apariția reengineering-ului, inovatorii şi practicienii experimentau o varietate de metode de schimbare şi de îmbunătățire a proceselor de afaceri. Recomandarea ce merită a fi reținută este că aceste abordări nu trebuie eliminate cu totul în favoarea reengineering-ului, chiar dacă acesta pare atât de atrăgător.

2.2 Procesele de afaceri, substanța reengineering-ului

Fiecare dintre noi a aşteptat la coadă într-un magazin pentru a face o plată. În funcție de timpul pe care l-am pierdut, am înțeles cât este de important acest proces, care începe atunci când ne asezăm la rând şi se termină o dată cu primirea bonului fiscal pentru bunurile cumpărate şi plătite. Acesta nu este decât un banal exemplu de proces de afaceri, însă în viața de zi cu zi ne întâlnim cu multe altele, dintre cele mai diverse : repararea maşinii avariate pe baza asigurării, primirea unui credit bancar sau obținerea unei rețete medicale. Cu toții jucăm rolul de client sau furnizor de la un moment la altul.

Nivelul la care operează reengineering-ul este cel reprezentat de **procesele de afaceri**, deoarece acestea sunt elementele-cheie asupra cărora se poate interveni eficient pentru a creşte performanțele organizației în mod spectaculos.

Reengineering-ul proceselor de afaceri este adesea prezentat ca o strategie în vederea creşterii competitivității şi a transformării organizației pentru a răspunde schimbărilor rapide ale mediului acesteia. Timp de mai multe decenii, întreprinderile nord-americane au funcționat după **modelul raționalist**[73], conform căruia o organizație mai întâi îşi evaluează mediul, apoi îşi formulează strategia şi în final implementează respectiva strategie prin ajustarea structurii. La începutul anilor 1980 un punct major al paradigmei procesului de afaceri a fost reprezentat de accentul pe **competitivitate**, respectiv de teoria conform căreia avantajul competitiv rezultă şi din oportunitățile strategice inerente din cadrul organizației[74]. Ca răspuns la schimbările percepute în climatul competitiv din acea perioada, mai ales în mediul de afaceri nord-american, accentul a fost îndreptat în acelaşi timp şi spre **excelență**, respectiv spre identificarea şi

[72] Wheatley R,. *Business Process Re-engineering*, Institute of Management Foundation, 1995

[73] Chandler D.A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, 1962; Ansoff I.H., *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965

[74] Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985

îmbunătățirea activității principale a organizației, acest lucru fiind ilustrat prin receomndarea devenită deja clasică *„limitați-vă la lucrurile simple"*[75]. Această teorie a fost mai târziu asociată cu un nou accent pe calitate şi pe structurile organizatorice necesare angajaților pentru a asigura excelența produsului, fiind considerată de către susținătorii reengineering-ului drept o delegare de autoritate. S-a afirmat în acest context că cele mai bune companii recunosc şi folosesc *„latura emotivă şi irațională"* a managerilor, ca de altfel a întregului personal. Angajații "*se hrănesc cu camaraderia unui grup mic şi eficace şi doresc să li se dea sentimentul că dețin cel puțin parțial controlul asupra destinelor lor*". În consecință, misiunea managementului superior nu este aceea de a forța angajații să se supună, ci de a promova şi de a proteja *„valorile comune"* ale organizației, ce reprezintă cheia către o organizație bazată pe autonomie, spirit întreprinzător, inovație şi focalizare pe client. Semnificația acestor schimbări recente survenite în abordarea strategiei, este că punctul de interes a fost îndreptat de la mediul firmei către proprietățile intrinsece ale acesteia. Aceasta creează o opțiune legitimă de a analiza respectivele proprietăți în termenii unor procese de afaceri.

În general, întreprinderile pot fi organizate în patru moduri după:

- funcțiuni: cercetare-dezvoltare, producție, comercială, financiar-contabilă, personal;
- linii de produse: telefonie, transmisiuni de date, Internet;
- geografie: Bucureşti, județ;
- procese: executarea unei comenzi, realizarea unui nou produs, comandarea de marfă de la un furnizor, elaborarea unui plan de marketing, instrumentarea şi plătirea unei daune de asigurare, rezolvarea deranjamentelor etc.

Primele trei tipuri de organizație sunt, de obicei, ierarhice, caracterizate prin structuri verticale, în vreme ce ultimul tip este orizontal, prin aceasta înțelegându-se că procesul depăşeşte una sau mai multe granițe funcționale în cadrul întreprinderii.

În era industrială, structura ierarhică verticală corespundea perfect cerințelor întreprinderilor, deoarece organizarea activității în funcțiuni asemănătoare era potrivită unei forțe de muncă putin educată şi calificată. Mai mult, acest model de organizare simplifică supravegherea şi pregătirea muncitorului, maximizează aria de control a conducerii şi are o dependență redusă față de libera circulație a informației. Schimbările survenite odată cu trecerea la era informatică oferă posibilitatea întreprinderilor să îşi organizeze şi să îşi gestioneze activitatea ca un proces mai degrabă decât ca suma unor funcțiuni separate.

Un scenariu frecvent este acela în care, deşi rezultatele cantitative ale întreprinderii sunt bune, clienții sunt nemulțumiți. Acest lucru este posibil deoarece organizația a fost împărțită rigid în departamente, responsabile fiecare în parte pentru un anumit aspect al operațiunilor companiei. Scopul final este producerea unui volum mare de bunuri stereotipe, însă acesta se va realiza într-un mod „introvertit", impulsionat de cerințele propriilor sisteme interne şi nu de cerințele fiecărui client în parte. Astfel, acest tip de organizație riscă să piardă foarte uşor din vedere ceea ce este esențial în activitatea ei.

De aceea, un obiectiv major al reengineering-ului este eliminarea structurilor bazate pe funcțiuni şi ierarhii, specifice organizațiilor verticale, care sunt considerate răspunzătoare pentru lipsa de interacțiune şi grupurile izolate de angajați. Cu toate acestea, este dificilă eliminarea în totalitate a structurilor funcționale, mai ales în marile companii, datorită stabilității şi puterii lor şi totodată datorită faptului că ele sunt rezervorul de experiență şi cunoaştere al companiei. Cunoştințele din domenii ca

---

[75] Peters T.J., Waterman R.H., *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York, 1982

resursele umane, ştiinţă şi tehnologie sunt nepreţuite şi nu pot fi transferate cu uşurinţă unor echipe interfuncţionale. De aceea, multe companii consideră că cel mai bine este să menţină unele grupuri funcţionale, dar în formă mult redusă, utilizându-le ca grupuri de experţi pentru acordarea de consultanţă.

2.2.1 Funcţiunile întreprinderii

În organizarea întreprinderii un rol major este deţinut de ansamblul proceselor de muncă, fizică şi intelectuală, desfăşurate în cadrul firmei. Organizarea presupune descompunerea lor în elemente componente, precum operaţii, timpi, mişcări, urmată de analiza acestora cu scopul de a le regrupa, în vederea realizării obiectivelor stabilite în condiţii de eficienţă. Astfel, sistemul de obiective al firmei condiţionează conţinutul şi modul de manifestare al organizării. Fiecărei etape din viaţa unei firme îi corespund anumite obiective fundamentale, prin derivarea cărora rezultă obiectivele derivate, sau altfel spus condiţiile pentru ca un obiectiv fundamental să se îndeplinească.

În directă conexiune cu obiectivele se definesc elementele componente ale organizării procesuale: funcţiunea, activitatea, atribuţia, sarcina şi operaţia[76]. Funcţiunea întreprinderii reprezintă ansamblul activităţilor omogene, complementare şi/sau convergente, desfăşurate de un personal de o anumită specialitate prin folosirea unor metode, instrumente şi tehnici specifice, cu scopul realizării obiectivelor derivate de gradul I. Specialiştii[77] consideră că funcţiunile de cercetare-dezvoltare, producţie, comercială, financiar-contabilă şi de personal sunt caracteristice oricărei întreprinderi.

În mod evident, interdependenţele dintre activităţile desfăşurate în cadrul întreprinderii determină interdependenţele dintre funcţiuni[78], aşa cum se poate observa în figura 2.1. Ţinând cont de faptul că producerea unei disfuncţionalităţi în cadrul unei funcţiuni determină disfunctionalităţi şi în cadrul celorlalte, este necesar ca managerii să acţioneze pentru manifestarea corespunzătoare a tuturor funcţiunilor, respectiv pentru coordonarea acestora. O dereglare în cadrul funcţiunii 1 (cea comercială, de exemplu), va induce o disfuncţionalitate în desfăşurarea activităţii A (marketing), care va avea un impact negativ asupra desfăşurării activităţii B (cercetare ştiinţifică) şi implicit asupra funcţiunii 2 (cercetare-dezvoltare). În acest caz, rolul managementului este de a stopa autoagravarea dereglărilor şi de a realiza echilibrul necesar în manifestarea fiecărei funcţiuni.

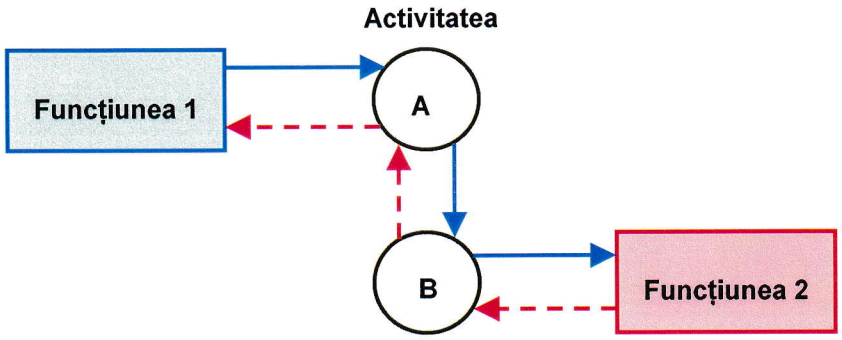


Figura 2.1: Interdependenţa dintre funcţiuni

Adevărata problemă pentru o întreprindere care nu este organizată pe procese, este legată de imposibilitatea stabilirii graniţelor unei funcţiuni, deoarece o activitate poate fi încadrată în diferite funcţiuni.

---

[76] Puiu C., *Economia întreprinderii*, Facultatea de Ştiinţe Economice Drobeta Turnu-Severin, http://www.svedu.ro/curs/ei/index.html, 2003

[77] Nicolescu O., Verboncu I., *Management. Teste grilă*, Ed. Cartea Şcolii 2000, Bucureşti, 1998

[78] Zorlentan T., Burdus E., Caprarescu G., *Managementul organizaţiei*, Editura Holding Reporter, Bucureşti

2.2.2 Definiția și caracteristicile proceselor de afaceri

Procesele sunt identificate uzual în funcție de momentul în care au fost inițiate și de punctele de finalizare, precum și de unitățile organizației care sunt implicate.

Cea mai simplă și sugestivă definiție îi aparține lui M.Hammer : „ *Procesul de afaceri este un ansamblu de activități care preia unul sau mai multe tipuri de intrări și crează ceva la ieșire cu valoare pentru client* "[79].

În literatură am întâlnit mai multe abordări teoretice ale procesului de afaceri, toate pastrând însă fondul definiției precedente.

T.Davenport și J.Short definesc în 1990 procesul ca fiind "*un set de sarcini între care există legături logice, implementate pentru a se obține un anumit rezultat*"[80]. Trei ani mai târziu, același T.Davenport revine cu o definiție mai cuprinzătoare: „*Un proces este un set structurat și cuantificat de activități, proiectat pentru obținerea unui rezultat specificat pentru un anumit client sau o anumită piață. Accentul cade pe modul în care se desfășoara activitățile în cadrul unei organizații*"[81].

Procesele de afaceri sunt în viziunea lui S.Beauchemin „ *grupuri ordonate de activități care transformă intrări în ieșiri. Intrările și ieșirile aparțin domeniul afacerilor (produse sau servicii). Aceste transformări sunt efectuate pentru alte persoane (clienți) sau pentru alte procese (organizații), utilizând competența angajaților și instrumentele adecvate. Răspunsul (reacțiunea) clienților face de asemenea parte din proces* "[82]. Tot el descrie procesul ca un „ *ansamblu omogen de activități care ia în considerare politicile, procedurile și metodele folosite în scopul furnizării unui serviciu sau produs către un client, de la exprimarea nevoii și pâna la utilizarea sa* "[83].

Pentru alți teoreticieni procesele sunt privite ca „ *plaje de activități care leagă funcționarea unei organizații de cerințele clienților săi* "[84].

C.Russu definește procesul de afaceri ca pe „ *un ansamblu de activități strâns legate, care asigură transformarea unor intrări fizice sau imateriale, cărora li se adaugă valoare, în ieșiri fizice sau imateriale, care prezintă utilitate reală pentru beneficiar* "[85].

O ultimă definiție care merită a fi reținută consideră procesul ca fiind "*o grupare organizată de activități care preia anumite intrări (date și materiale) de la un furnizor intern sau extern, le adaugă valoare în conformitate cu scopul procesului și oferă rezultatele (ieșirile) unui client intern sau extern. Procesele consumă resurse pe măsură ce transformă intrările în ieșiri*"[86].

Din definițiile de mai sus rezultă că procesele prezintă două caracteristici importante: vizează clienții (interni sau externi) și traversează granițele organizației, adică se desfășoară la nivelul uneia sau a mai multor subunități din cadrul unei organizații. Analiza unui proces trebuie să țină cont de trei dimensiuni[87]:

---

[79] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

[80] Davenport H.T., Short J., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management Review, 1990

[81] Davenport H.T., *Process Inovation*, Harvad Business Scholl Press, Boston, 1994

[82] Beauchemin S.S., *Reingenierie des processus d'affaires*, The University of Western Ontario, 2002

[83] Beauchemin S.S., *Les grandes applications organisationnelles dans l'entreprise – Le process reengineering*, The University of Western Ontario, 2002

[84] *** Innovative Manufacturing Initiative (IMI), *Business Process – an IMI Briefing*, Briefing Paper, Economic and Social Research Council, Swindon, 1994

[85] Nicolescu O., s.a., *Management*, Editura Economica, Bucuresti, 1998

[86] *** Department of Defence of USA, *BRE, TQM and Information Engineering*, The Electronic College of Process Innovation, 1994

[87] Davenport H.T., Short J., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management Review, 1990

- *entităţi*: procesele se desfăşoară între entităţile organizatorice: acestea pot fi interorganizaţionale, interfuncţionale în cadrul aceleiaşi organizaţii sau interpersonale;
- *obiecte*: procesele au ca rezultat manipularea obiectelor; aceste obiecte ar putea fi fizice sau imateriale (informaţionale);
- *activităţi*: procesele se pot referi la două tipuri de activităţi: manageriale (de exemplu întocmirea bugetului) şi operaţionale (de exemplu onorarea unei comenzi pentru un client).

Într-un amplu studiu asupra reengineering-ului, K.Simon prezintă principalele caracteristici ale proceselor de afaceri:

„ • *Un proces de afaceri este un set de sarcini care se întrepătrund şi care trebuie să fie realizate pentru atingerea unor obiective.*

• *Un proces de afaceri este organizat pornind de la scopul adăugarii de valoare pentru client.*

• *Un proces de afaceri poate depăşi graniţele funcţionale şi organizaţionale* "[88].

Printre criteriile de evaluare a proceselor cu potenţialul cel mai ridicat ridicat de reproiectare se numără următoarele[89]:

- procese ce traversează mai multe zone funcţionale şi mai multe persoane;
- procese care nu au un proprietar sau un manager bine stabilit;
- procese disfuncţionale sau costisitoare;
- procese ce determină insatisfacţia clienţilor;
- procese cu şanse mari de succes sau cu rambursări impresionante;
- procese în cazul cărora perfecţionarea ar furniza un avantaj competitiv semnificativ;
- procese asociate cu noi agenţi economici.

În contextul definiţiilor de mai sus, care subliniază fără echivoc importanţa valorii ieşirii procesului pentru client, este util de precizat că valoarea totală a unui produs sau serviciu pentru consumator este suma a două elemente, respectiv valoarea sa directă şi valoarea adăugată sau suplimentară. În timp ce valoarea directă este determinată de valoarea produsului însuşi, valoarea adăugată se referă la valoarea adiţională adusă de unii factori precum extinderea garanţiei, livrarea rapidă, preluarea reclamaţiilor 24 de ore pe zi etc. Valoarea adăugată pentru client poate foarte bine să facă diferenţa între produse, convingându-l să le cumpere de la o companie şi nu de la alta.

Un studiu recent realizat de corporaţia Toyota arată că numai 5% din activităţile sale creează valoare adăugată, 35% sunt necesare dar nu adaugă valoare, iar 60% sunt sterile şi reprezintă pierdere curată[90]. Acesta a fost motivul pentru care în anul 1998 Toyota a demarat un amplu program de reproiectare radicală a proceselor sale de afaceri.

2.2.3 Managementul proceselor de afaceri

Conceptul de management al proceselor este doar aparent nou, fiind practicat în întreprinderi de ani de zile. Managementul procesului a devenit posibil pe măsură ce utilajele au început să înlocuiască munca manuală, iar reţelele informatice şi de comunicaţii au început să controleze utilajele. Procesul de muncă a fost simplificat,

---

[88] Simon K.A., *Towards a Theoretical Framework for Business Process Reengineering*, Goteborg University, 1994

[89] Grotevant S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science?*, CAUSE 98 Seattle, Washington, 1998

[90] Secmerean E., *Administrarea proiectelor*, eWeek, nr.93, 2003

calitatea produselor a crescut, durata ciclului de producție a scăzut, iar costurile procesului au scăzut, în mod inevitabil. Astăzi, de exemplu, există întreprinderi cu procese de producție atât de bine proiectate, încât nu este nevoie de personal decât pentru urgente şi întreținere.

Un proces este cea mai mare unitate care se referă la fluxul de muncă dintr-o întreprindere, începând cu furnizorii externi şi terminând cu clienții externi. Pe parcursul său este adăugată valoare la fiecare etapă, la fiecare activitate, printr-o succesiune de transformări, care implică un consum de resurse şi mecanisme de control. O funcțiune este un tip specific de muncă, aplicat unui produs sau serviciu care se deplasează în cadrul unui proces. Aşa cum se ilustrează în figura 2.2, funcțiunea 2 controlează şi alocă resurse activității B, însă în acelaşi timp este clientul intern al funcțiunii 1, iar obiectivele lor nu pot fi întotdeauna convergente.

Din acest motiv, cea mai mare provocare în managementul procesului este optimizarea înaintării procesului peste granițele funcționale ale organizației.

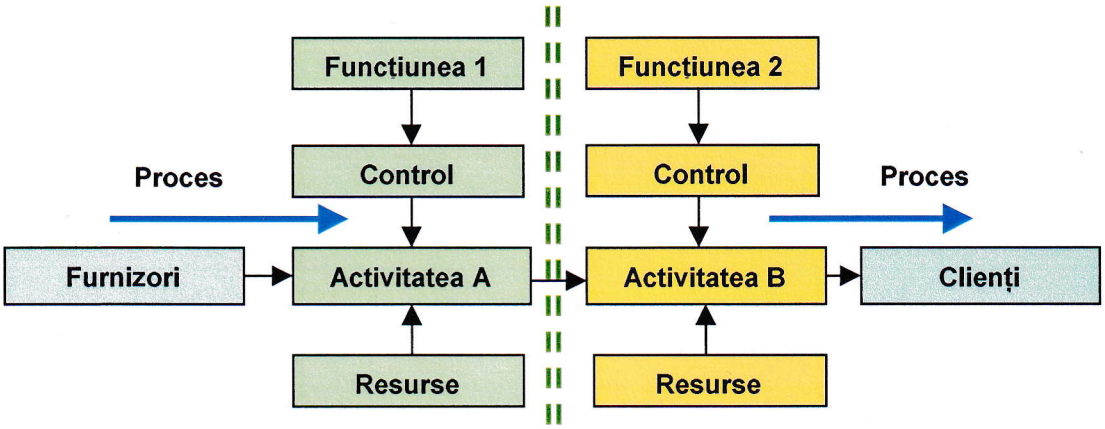


Figura 2.2: Procesul şi barierele funcționale

Într-o întreprindere condusă funcțional, procesele sunt organizate în jurul structurii verticale existente, în timp ce într-o întreprindere bazată pe procese, structura şi funcțiunile sunt organizate în jurul proceselor. Acesta este motivul fundamental pentru care o îmbunătățire semnificativă a procesului nu poate avea un succes deplin într-o întreprindere ierarhică, deoarece procesul va fi întotdeauna distorsionat pentru a se potrivi structurii organizaționale funcționale.

Mai mult, într-o organizație care nu este bazată pe procese, relațiile cu furnizorii şi clienții au de suferit, deoarece angajații sunt motivați doar să urmeze rigid regulile funcționale şi să economisească resurse. Aceste relații devin optime în cazul în care activitatea este subordonată procesului, deoarece angajații vor fi motivați să îşi asume responsabilități crescute, să lucreze în echipe interfuncționale şi multidisciplinare şi, mai ales, să se concentreze pe calitatea produselor şi a serviciilor furnizate.

2.2.3.1 Părțile implicate în proces

Managementul procesului urmăreşte, printre altele, satisfacerea optimă a tuturor părților care au diverse interese într-un proces, dar şi păstrarea unui echilibru cu interesele personalului care lucrează în cadrul procesului respectiv.

Figura 2.3 ilustrează cele patru părți, în afara angajaților, care au o relație sau un interes legat de succesul şi performanța procesului: clienții, furnizorii, autoritatea superioară şi investitorii.

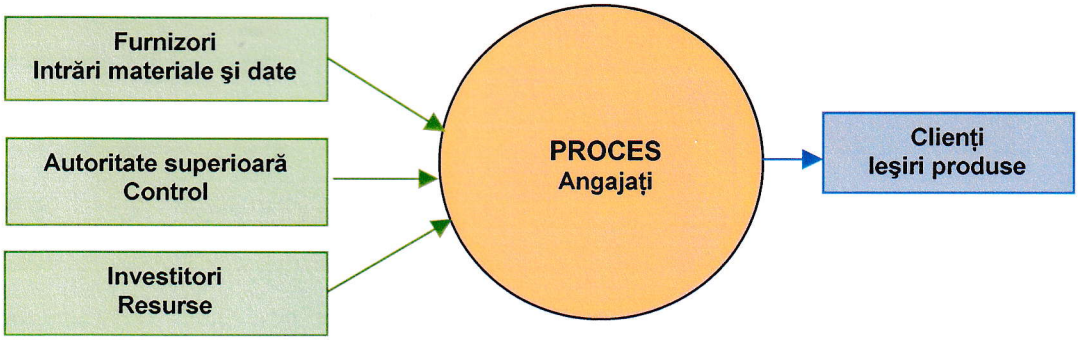


Figura 2.3: Părţile interesate în proces

Interesele fiecărei părţi din proces sunt specifice:

- *clienţii*: cumpără şi utilizează produsele şi serviciile rezultate din proces; este foarte important ca organizaţia să măsoare permanent gradul de mulţumire a acestora;
- *furnizorii*: asigură intrările procesului, care constau în general din materiale şi date; furnizorii îşi doresc relaţii de parteneriat puternice, exclusivitate, creşterea constantă a cifrei de afaceri şi plata rapidă;
- *autoritatea superioară*: este o entitate din afara procesului, care stabileşte regulile, cerinţele, standardele, constrângerile şi bugetele cu privire la desfăşurarea procesului; interesele acesteia includ conformitate, operaţiuni cu risc scăzut, atingerea obiectivelor funcţionale şi comerciale şi stabilitatea procesului; autoritatea superioară este cel mai adesea expresia managementului funcţional din cadrul întreprinderii;
- *investitorii*: finanţează operaţiunile procesului cu bani, echipamente, utilaje, forţă de muncă; ca furnizori de resurse, ei nu sunt interesaţi doar să câştige profit din investiţie, ci şi de toate beneficiile inerente ale procesului însuşi.

2.2.3.2 Masurătorile privind performanţa procesului

Pentru a îmbunătăţi un anumit proces este necesară mai întâi măsurarea performanţelor lui, prin evaluarea satisfacerii intereselor părţilor implicate, precum şi a rezultatelor tuturor participanţilor la proces. Firmele de consultanţă[91] definesc patru categorii de măsuratori referitoare la performanţa procesului, respectiv alinierea la obiective, conformitatea cu standardele (măsurători privind eficacitatea), costurile şi durata procesului (măsurători privind eficienţa acestuia):

- *măsurătorile privind îndeplinirea unui anumit obiectiv* urmăresc determinarea gradului în care interacţiunea dintre o parte implicată în proces şi procesul însuşi îndeplineşte acel obiectiv. În mod uzual, se evaluează nivelul în care un produs satisface (respectă cerinţele) sau chiar incită (depăşeşte cerinţele şi aşteptările) clienţilor, prin măsurarea flexibilităţii, personalizării şi reactivităţii. În afara clienţilor, măsurătorile privesc şi autoritatea superioară care urmareşte relevanţa standardelor şi a regulamentelor pentru procesele cărora le sunt asociate, furnizorii care devin mai prompţi în furnizarea de materiale pentru a îndeplini cerinţele procesului cu pierderi minime şi investitorii care sunt preocupaţi de furnizarea resurselor adecvate pentru maximizarea performanţei procesului;
- *măsurătorile de conformitate cu standardele* se referă la calitatea produsului şi/sau procesului cu privire la o normă. În mod uzual, se pot măsura criteriile de acceptanţă de către client a unui produs livrat, numărul de respingeri sau

[91] www.ballistix.com

deranjamente, respectarea procedurilor, rezultatele testelor, respectarea legislației, statutelor şi regulamentelor, aspectele privind sănătatea, mediul şi securitatea. Pentru ca rezultatul măsurătorilor să fie viabil, trebuie ca standardul luat ca referință să fie bine documentat şi să prezinte clar cerințele şi aplicabilitatea. În stabilirea standardelor de performanță pentru un anumit proces sunt recomandate tehnicile de benchmarking. Măsurătorile de conformitate interesează în special autoritatea superioară ca principală sursă a standardelor de performanță şi clienții, deoarece acestea se aplică produselor şi serviciilor furnizate de organizație;

- *măsurătorile privind costul procesului* se referă la consumul resurselor alocate pentru producerea produselor şi serviciilor ca ieşiri ale procesului;
- *măsurătorile privind durata procesului* se referă la durata procesului şi la reactivitatea acestuia. Durata procesului este în multe cazuri asociată cu costul acestuia, motiv pentru care multe organizații se concentrează mai degrabă pe reducerea duratei decât pe reducerea costului procesului. În evalurea duratei se au în vedere atât durata petrecută în cadrul unui proces pentru transformarea intrărilor în ieşiri prin adăugarea de valoare, cât şi durata privind calitatea, care include controlul, prevenirea erorilor, stabilirea problemei, rezolvarea problemei, întreținerea şi pregătirea personalului.

Rolul managementului de vârf este să identifice acei factori esențiali care definesc şi marchează cel mai bine modul în care trebuie să se desfăşoare procesul pentru a avea succes. Pentru fiecare factor trebuie să existe un indicator cheie şi un standard corespunzător de performanță, care să stea la baza oricărui proiect de îmbunătățire a procesului. Dacă rezultatele studiului privind satisfacția clienților sunt un indicator cheie al unui proces, iar standardul de performanță este stabilit de autoritatea superioară, de exemplu la 90%, orice rezultat inferior indică necesitatea unei acțiuni corectoare.

Literatura de specialitate prezintă diferite **sisteme de evaluare a proceselor**, cu clasificări cuprinse între un statut necunoscut şi până la nivel mondial, aşa cum se evidențiază în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1: Evaluarea proceselor de afaceri[92]

Nivel	Statut	Descriere
6	Necunoscut	Statutul procesului nu a fost stabilit încă.
5	Înțeles	Procesul este bine înțeles şi funcționează în conformitate cu documentația stabilită.
4	Eficient	Procesul este măsurat sistematic, simplificarea a început şi aşteptările finale ale clientului sunt îndeplinite.
3	Eficace	Procesul este simplificat şi este mai eficace.
2	Fără erori	Procesul este foarte eficient (fără erori) şi eficace.
1	De nivel mondial	Procesul este de nivel mondial şi se îmbunătățeste continuu.

Tabelele 2.2 şi 2.3 indică traiectoria îmbunătățirii până la nivelul 1 pentru două categorii de procese: măsurători cu privire la client şi respectiv măsurători cu privire la performanța procesului. Termenii cerințe, aşteptări şi dorințe reflectă o progresie a performanței îmbunătățite, dorințele reprezentând cea mai înaltă realizare posibilă.

[92] Harrington J., *Business Process Improvement*, Breaktrough Strategy, Mc.Graw Hill, New York, 1991

Tabelul 2.2: Evaluarea proceselor în funcție de satisfacția clientului[93]

Nivel	Măsurători cu privire la client
5	Măsurătorile reflectă părerea clientului final cu privire la proces. Cerințele clientului sunt documentate. Feedback-ul cu clientul este stabilit.
4	Sunt îndeplinite cerințele clientului. Sunt documentate așteptările clientului.
3	Sunt îndeplinite așteptările clientului. Sunt stabilite obiective (ținte) de echipa de reengineering.
2	Sunt actualizate așteptările clientului. Tendințele arată o îmbunătățire continuă. Sunt stabilite obiective de nivel mondial. Clienții sunt invitați la analize periodice ale performanței. Sunt înțelese dorințele clienților.
1	Țintele de așteptare a clienților sunt actualizate periodic și depășite întotdeauna. Rezultatele de nivel mondial sunt atinse cel puțin trei luni consecutiv. Multe dintre dorințele clienților sunt îndeplinite.

Tabelul 2.3: Evaluarea proceselor în funcție de performanța lor[94]

Nivel	Măsurători ale performanței procesului
5	Eficiența și eficacitatea globală sunt măsurate și afișate la un loc vizibil pentru toți angajații. Țintele de eficiență și eficacitate sunt stabilite. Punctele slabe ale procesului sunt evaluate. Procesul îndeplinește cerințele minime.
4	Țintele generale de eficiență sunt atinse. Sunt stabilite unele măsurători de eficacitate. Durata și costul procesului sunt definite. Activități de îmbunătățire semnificativă sunt în desfășurare.
3	Există o îmbunătățire semnificativă a costului calității produsului. Măsuratorile de eficiență și eficacitate sunt create și cunoscute de toți angajatii, cu ținte stabilite pentru zonele cu probleme. Există o reducere semnificativă a duratei procesului și birocrației. Țintele generale de eficacitate sunt atinse. Majoritatea măsurătorilor indică o tendință de îmbunătățire a performanțelor procesului. Sunt identificate punctele cheie de control al procesului. Sunt atinse rezultate tangibile, măsurabile.
2	Toate măsurătorile indică o îmbunătățire a performanțelor procesului. Țintele de evaluare comparativă (benchmark) sunt definite pentru clienții externi și activitățile critice ale procesului. Procesul se află sub control statistic. Majoritatea măsurătorilor sunt efectuate de persoana care desfășoară activitatea. Procesul nu prezintă erori.
1	Toate măsurătorile le depășesc pe cele ale companiei-reper (benchmark) pentru trei luni. Măsuratorile privind eficiența indică faptul că procesul nu prezintă erori pentru nici un client.

2.2.4 Reproiectarea proceselor de afaceri

Anii 1980 au fost marcați de dezvoltarea unei game largi de metode și tehnici de ameliorare, de îmbunătățire, a proceselor de afaceri, în scopul menținerii competitivității organizațiilor. Toate aceste metode aveau ca punct de pornire noua filosofie

[93] Idem.
[94] Idem.

manageriala de orientare spre procese, bazându-se pe înțelegerea proceselor existente şi pe creşterea performanțelor prin efectuarea unor schimbări incrementale. După unii autori, concepția lui M.Porter[95] de realizare a unor îmbunătățiri în activitățile aparținând lanțului valorii a precedat apariția reengineering-ului.

Reproiectarea unui proces de afaceri în vederea îmbunătățirii lui, radicale sau graduale, poate avea loc doar într-o întreprindere care a adoptat o strategie de management al proceselor, deoarece este dependentă de structurile organizaționale existente şi de baza tehnologică instalată. Dacă aceste elemente sunt gestionate funcțional, ele nu pot fi realocate în mod optim, iar barierele funcționale nu vor putea fi depăşite. Mai mult, pentru ca îmbunătățirea procesului să fie eficientă, acțiunea trebuie să se focalizeze numai pe client şi pe valoarea furnizată acestuia.

O întreprindere există în scopul îndeplinirii unei anumite misiuni, prin intermediul unor procese specifice. Managementul procesului urmăreşte modul în care activitățile de muncă, oamenii şi tehnologia se combină pentru a produce rezultate cu valoare pentru clienți. Măsurătorile de performanță sunt utilizate pentru a evalua succesul procesului în raport cu standardele de performanță definite şi acceptate.

Acțiunile şi programele de îmbunătățire a procesului devin necesare atunci când apar una sau mai multe din următoarele situații:

- misiunea organizației se modifică;
- nevoile, cerințele sau aşteptarile clienților se modifică substanțial;
- standardele de performanță se modifică substanțial;
- măsurătorile indică faptul că performanța procesului este sub standardele de performanță impuse.

Deoarece îmbunătățirea procesului va afecta nu doar procesele existente, dar şi infrastructura organizațională şi tehnologică, orice **program de gestionare a schimbării** va trebui proiectat cu atenție şi executat cu competență. Pentru aceasta trebuie identificate, înțelese şi depăşite **obstacole organizaționale, culturale** şi **de reglementare**.

Barierele organizaționale au legătură cu structura ierarhică a întreprinderii în care angajații se concentrează mai mult asupra satisfacerii conducerii decât asupra furnizării unei calități superioare către clienți. Ele sunt specifice unui management funcțional şi nu bazat pe procese, principalele obstacole fiind:

- lipsa angajamentului şi implicării vizibile a managementului de vârf, în condițiile în care abordarea reengineering-ului este descendentă;
- discordanța între autoritate şi responsabilități, întrucât reenginering-ul include conceptele de performanță bazată pe echipă şi de împuternicire a angajatului, în contradicție cu metodele tradiționale de management şi organizare ierarhică;
- structura funcțională rigidă şi greu de modificat, în condițiile în care conceptul de proces depăşeşte granițele organizaționale stabilite şi necesită schimbarea modului de a munci.

Barierele culturale au legătură cu procedurile de lucru dezvoltate de-a lungul timpului, frânând descentralizarea luării deciziilor şi împuternicirea angajaților, principalele obstacole în calea schimbării fiind:

- funcționarea actuală bazată pe reguli, comandă şi control trebuie să se focalizeze pe client, iar măsurătorile actuale de performanță focalizate pe resursele procesului, precum bugetul, trebuie să se concentreze pe rezultatele procesului;

---

[95] Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985

- aversiunea față de eliminarea postului, risc şi schimbare, deoarece esența reengineering-ului este eliminarea activităților care nu adaugă valoare, schimbarea radicală şi adoptarea unor soluții de înaltă tehnologie, elemente care conduc inevitabil la modificări organizaționale.

Barierele de reglementare împiedică reproiectarea fluxului de lucru în spiritul managementului procesului, utilizarea eficientă a echipelor de lucru şi modificările inovatoare în sistemele de recunoaştere şi recompensare, care promovează munca eficientă în echipă. Principalele obstacole potențiale sunt:

- concentrarea pe operațiile curente frânează îmbunătățirea radicală a procesului, deoarece pune la îndoială procedurile, regulamentele şi directivele existente; managementul de vârf trebuie să coordoneze cu succes angajații de-a lungul perioadei de tranziție de la procesul actual la procesul reproiectat;
- regulamente, metode şi tehnici incompatibile cu activitatea bazată pe procese; multe dintre activitățile fără valoare adăugată pentru client, care sunt asociate cu procesele aflate în curs de îmbunătățire, pot fi regăsite în reguli, regulamente, metode şi tehnici învechite sau necorespunzătoare, care vor trebui reevaluate;
- politici privind fişa postului, pregătirea şi realocarea personalului; reengineering-ul procesului necesită o reproiectare radicală a politicilor privind personalul, care limitează în prezent autoritatea managementului de a crea o forță de muncă flexibilă, concentrată pe client, însoțită de recompensele şi recunoaşterea corespunzătoare pentru performanța centrată pe echipă şi dezvoltarea competenței individuale.

Este esențial pentru o organizație ca, înainte de a aborda reproiectarea unui proces, să adopte o filosofie de management al proceselor. În acest sens, fie şi numai pentru a îmbunătăți un proces, chiar fără a se ținti performanțe spectaculoase precum în cazul reproiectării radicale prin reengineering, este necesară îndeplinirea unor condiții prealabile[96]:

- organizația trebuie să creadă că schimbarea este importantă şi valoroasă pentru viitorul său;
- trebuie să existe o viziune care să prezinte situația viitoare dorită, pe care toți angajații să o cunoască, să o înțeleagă şi să o accepte;
- barierele organizaționale, culturale şi de reglementare existente şi potențiale trebuie identificate şi înlăturate;
- întreaga organizație trebuie să sprijine strategia pentru îndeplinirea viziunii;
- liderii organizației trebuie să ofere un exemplu şi să se implice activ în schimbarea procesului;
- trebuie organizate cursuri de pregătire pentru noile competențe necesare;
- sistemele de măsurare a performanțelor trebuie bine stabilite, astfel încât rezultatele să poată fi corect evaluate;
- trebuie oferit un feedback continuu pentru toată lumea;
- comportamentele nedorite trebuie identificate şi corectate;
- trebuie implementate sisteme adecvate de recunoaştere şi recompensare.

Indiferent de abordarea avută în vedere pentru reproiectarea unui proces, radicală prin reengineering sau graduală, aceasta va avea ca efect îmbunătățirea performanțelor întreprinderii cu condiția să fie implementată inteligent şi în spiritul atingerii obiectivelor organizației.

---

[96] Harrington H.J., *Business Process Improvement, Breaktrough Strategy*, Mc.Graw-Hill, New York, 1991

2.2.4.1 Reproiectarea radicală a proceselor prin reengineering

Din punct de vedere economic, o organizație utilizează diferiți "factori de producție", grupați în capital, muncă, materiale şi cunoştințe, pentru a crea valoare economică. Am constatat că cei mai mulți manageri au tendința de a privi organizația dintr-o perspectivă proprie, concentrându-se doar asupra unuia sau altuia din aceşti factori. În schimb, abordarea prin prisma proceselor ne permite să vedem organizația ca pe **un sistem de procese în interacțiune**, care convertesc intrările în ieşiri de care clienții au nevoie şi pe care le cumpără. În acest caz, baza o reprezintă cunoştințele tangibile (proceduri, metode) sau intangibile (aptitudini) despre proces. Prin prisma resurselor umane, focalizarea se îndreaptă asupra muncii executate de cei implicați în proces. Prin managementul furnizorilor şi al activelor, atenția se concentrează pe ceilalți factori de producție, respectiv materialele şi capitalul.

Unii cercetători[97] afirmă că cea mai mare slăbiciune a întreprinderilor de astăzi stă în slabă cunoaştere şi înțelegere a proceselor. Gândind şi acționând în termeni de proces, o organizație poate dobândi un avantaj major față de concurenții săi, chiar dacă de exemplu dispune de mai puține active.

Definiția reengineering-ului formulată de M.Hammer stă sub semnul imperativității **reproiectării radicale a proceselor de afaceri** sau altfel spus, procesele vechi trebuie înlaturate şi înlocuite cu unele noi, reproiectate de la zero.

Analizând procesele supuse reengineering-ului într-un număr mare de organizații, se constată diversitatea formelor în care acestea se prezintă. Remarcabil însă, este faptul că după reproiectare, procesele prezintă multe caracteristici comune şi aceasta independent de domeniul de activitate al întreprinderii respective sau de tipul procesului. Această concluzie nu trebuie să surprindă, deoarece reengineering-ul se clădeşte plecând de la un enunț fundamental : **procesele trebuie să fie simple !**

În reinventarea proceselor este esențială urmărirea anumitor concepte[98], precum şi consecințele corespunzătoare acestora :

- *Regândirea fundamentală a modului în care se munceşte:*
  - analiza valorii fiecărei activități ;
  - identificarea factorilor-cheie de succes ai întreprinderii ;
  - analiza fluxurilor şi identificarea locurilor strâmte ;
  - a gândi în termeni de proces şi nu de funcțiuni ;
  - observarea practicilor externe de succes (benchmarking).
- *Zero hârtii:*
  - regândirea fundamentală a sistemului informatic al organizației ;
  - analiza producției, transmisiei şi stocajului documentelor .
- *Regruparea sarcinilor:*
  - regruparea resurselor şi a sistemelor .
- *O echipă sau o persoană este alocată unui proces complet:*
  - organizarea în funcție de ieşiri (produse şi servicii pentru client) şi nu de funcțiuni sau sarcini ;
  - simplificarea şi reducerea fluxurilor de producție ;
  - reducerea controalelor.

---

[97] Scheiderman M.A., *Process Management*, 2003

[98] Beauchemin S.S., *Les grandes applications organisationnelles dans l'entreprise – Le process reengineering*, The University of Western Ontario, 2002

- *Creşterea responsabilităţii individuale:*
  - procesul cuprinde mecanisme de control şi de luare a deciziilor ;
  - lărgirea şi îmbogăţirea muncii.
- *Procese paralele mai degrabă decât secvenţiale:*
  - reducerea duratei ciclurilor.
- *Optimizarea activităţilor:*
  - eliminarea sarcinilor cu valoare adăugată mică ;
  - încredinţarea unor anumite sarcini furnizorilor sau clienţilor.
- *Timpi minimi de aşteptare (ideal zero):*
  - sisteme informaţionale de tip JIT („Just-in-Time") ;
  - baze de date centralizate cu acces descentralizat.
- *Integrarea clienţilor şi a furnizorilor în bazele de date:*
  - folosirea tehnologiei informatice (de exemplu, o aplicaţie de tip CRM).
- *Reducerea muncii de birou:*
  - identificarea locurilor şi perioadelor în care angajaţii au productivitatea cea mai bună.

M.Hammer şi J.Champy identifică mai multe trăsături comune noilor procese rezultate în urma reengineering-ului[99]:

- *Comprimarea pe orizontală - mai multe posturi sunt combinate într-unul singur*
  Sau cu alte cuvinte, în realizarea unui proces trebuie implicaţi cât mai puţini oameni posibil. Aceasta este o caracteristică generală a tuturor proceselor reproiectate. Mai multe posturi sau operaţii care înainte erau distincte şi încredinţate unor specialişti sunt acum integrate şi comprimate într-unul singur, încredinţat unui generalist. Câştigurile sunt evidente: procesul vechi cuprindea mai multe transferuri între posturi, care erau o permanentă sursă de erori, neînţelegeri, reveniri şi întârzieri. Noul proces este mai simplu, mai rapid şi în plus responsabilitatea executării lui a fost încredinţată unei singure persoane, numită *„responsabil de caz"*, care este de altfel şi punctul unic de contact pentru clienţi. Un alt avantaj al proceselor integrate este reducerea costurilor administrative şi a controlului, prin transferul responsabilităţii către executantul procesului.
- *Comprimarea pe verticală - lucrătorii iau deciziile*
  Comprimarea proceselor nu se execută doar pe orizontală, ci şi pe verticală, avantajele fiind asemănătoare. Pentru a primi o aprobare angajaţii nu mai escaladează pe verticală către şefii ierarhici, ci au autoritatea de a adopta singuri deciziile sau, altfel spus, noua activitate include şi luarea deciziilor. Mai mult, întrucât deciziile sunt luate de cei integraţi efectiv în activitatea respectivă, performanţa nu va mai fi măsurată prin bugete, ci prin adaptarea capacităţii la variaţia cererii. Firma nu va trebui să aibă un volum de activitate cât mai mare, ci să se asigure că se poate adapta cât mai uşor la variaţiile cererii.
- *Derularea etapelor unui proces se face în ordine naturală*
  Un alt avantaj rezultă din eliminarea secvenţelor liniare specifice proceselor tradiţionale, care încetineau artificial lucrul. Dupa reengineering mai multe operaţii se pot executa simultan, creşterea vitezei fiind spectaculoasă.

[99] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

- *Procesele au versiuni multiple de desfăşurare*
  Procesele tradiţionale tratau identic intrările, în vederea obţinerii unor ieşiri uniforme, caracteristice pieţei de masă. Astăzi clienţii sunt unici, manifestându-şi individualitatea prin cerinţe particulare. De aceea, acelaşi proces trebuie să fie reproiectat în versiuni multiple, adaptate diferitelor intrări sau situaţii specifice.
- *Activităţile se execută acolo unde este mai normal*
  În urma reengineering-ului activităţile se pot deplasa dincolo de graniţele organizaţionale. În firmele tradiţionale activitatea este organizată în jurul specialiştilor. De aceea, de exemplu departamentul aprovizionare cumpără hârtie de scris pentru departamentul comercial. Dupa reengineering, aprovizionarea doar negociază condiţiile de livrare cu furnizorii, iar comercialul poate comanda hârtia direct, atunci când are nevoie. Astfel responsabilitatea este transferată către clienţii procesului. Avantajul este că se reduce numărul departamentelor implicate, scăzând costurile administrative de urmărire a tuturor elementelor procesului.
- *Controalele şi verificările sunt reduse deoarece nu adaugă valoare*
  Conform scopurilor reengineering-ului, controlul are sens doar în măsura în care se justifică economic, respectiv adaugă valoare. Deşi obiectivul controlului este justificabil, totuşi costurile, măsurate în bani şi timp, aferente unui control strict sunt mari şi de multe ori nejustificate. Procesele rezultate din reengineering tolerează abateri modeste şi limitate, compensate pe deplin de beneficiile obţinute. Un exemplu este Banca Comercială Română, care a acceptat ca procesul de cumpărare de produse cu cardul pe cursele Tarom să se execute fără o verificare în timp real a contului, desigur în limita unui anumit plafon.
- *Neconcordanţele sunt reduse*
  Soluţionarea neconcordanţelor este o altă activitate care nu aduce valoare. Prin reengineering se reduce numărul de puncte externe de contact ale procesului şi în consecinţă scade probabilitatea apariţiei inconsistenţelor. Exemplul nord-american devenit clasic este cel de înnoire continuă a stocurilor, prin care clientul transmite furnizorilor săi rapoarte privind vânzările zilnice, iar aceştia livrează produsele fără a mai fi necesară comanda clientului, care poate fi o sursă de erori.
- *Managerul de caz este unicul punct de contact*
  Atunci când, chiar în urma reengineering-ului, procesul rămâne complex şi nu poate fi atribuit unei singure persoane, interfaţa unică dintre client şi proces va fi managerul de caz. Acesta trebuie să fie capabil să răspundă tuturor problemelor şi întrebărilor clientului şi de aceea trebuie să aibă acces la toate sistemele informatice şi la toţi participanţii implicaţi în procesul respectiv. Prin managerul de caz, organizaţia oferă clientului imaginea unui proces integrat, indiferent de complexitatea lui.
- *Prevalează soluţiile mixte centralizat-descentralizat*
  În urma reengineering-ului se obţin procese care combină optim avantajele centralizării cu cele ale descentralizării. Suportul principal este oferit de tehnologia informatică (calculatoare portabile, baze de date centralizate) şi comunicaţionala (telefoane mobile), care le permite organizaţiilor să lucreze într-un mod centralizat cu unităţi distante autonome, care au libertatea de a acţiona independent.

2.2.4.2 Îmbunătățirea continuă a proceselor

În afara reproiectării radicale, specifică reengineering-ului, modalitățile de abordare a proceselor prezentate în literatura de specialitate includ şi "*simplificarea proceselor de afaceri*", "*inovarea proceselor de afaceri*, "*ameliorarea proceselor de afaceri*" sau "*îmbunătățirea planificată a proceselor de afaceri*"[100].

Astăzi, rareori etichetele corespund cu conținutul. Majoritatea denumirilor ce descriu un număr de schimbări organizationale sau de eforturi de perfecționare şi-au pierdut sensul propriu-zis. De exemplu, atunci când un manager executiv vorbeşte de crearea unei organizații orientate pe ideea de echipă, acesta se poate referi de fapt la simpla insuflare a unei atitudini de echipă. După cum acest lucru poate însemna crearea temporară a unor „trupe de şoc" pentru soluționarea anumitor probleme. Este posibil ca managerul executiv să aibă în vedere împânzirea organizației cu echipe de perfecționare a angajaților, asemănătoare cercurilor calitative. După cum se poate ca acesta să dorească să creeze echipe cu inițiativă proprie, fără supraveghere directă. Din acest motiv abordările ce vizează îmbunătățirea graduală, planificată şi riguroasă a performanței la nivel de organizație trebuie atent selecționate în funcție de obiectivele globale şi rezultatele fixate prin intermediul planificării strategice.

Tehnicile de îmbunătățire continuă din cadrul mişcării calitative datorează impresionantele rezultate unei creşteri graduale, însumând o multitudine de eforturi de perfecționare, individuale sau la nivel de echipă, obținute pe parcursul mai multor ani. Aşa cum declara marele poet Hesiod, "*dacă la puțin mai adaugi puțin şi faci acest lucru suficient de frecvent, în scurt timp vei obține foarte mult*". Ameliorarea continuă a proceselor constă în analiza proceselor actuale şi măsurarea lor în raport cu cerințele şi aşteptările clienților. Plecând de la aceste date se identifică oportunitățile de ameliorare, se implementează şi apoi performanța se măsoară din nou. Această buclă se repetă continuu, ori de câte ori este posibil.

Metoda descrisă mai sus este extrem de eficientă pentru obținerea unor rezultate graduale. Cel mai cunoscut sistem managerial orientat spre procese, care permite îmbunătățiri incrementale este managementul calității totale (*TQM - Total Quality Management TQM)*. Managementul calității totale este o inițiativă calitativă care urmăreşte executarea lucrurilor bine de prima dată. De asemenea, trebuie privit ca un set de procedee de management la nivelul întregii organizații prin care aceasta asigură satisfacerea şi depăşirea aşteptărilor clientului. Sistemul este orientat asupra proiectării şi realizării calității totale în toate activitățile firmei şi se focalizează asupra reducerii semnificative a costurilor calității prin îmbunătățiri continue.

Managerii au la dispoziția lor şi alte metode descrise pe larg în literatura de specialitate[101] pentru obținerea unor îmbunătățiri graduale, precum schema moderată de parcurs (*Balanced Scorecard*), fixarea de repere (*Benchmarking*), perfecționarea continuă (*Continuous Improvement*), schimbarea culturală (*Cultural Change*), ISO9000, JIT (*Just in Time*), managementul informațiilor (*Knowledge Management*), învățarea organizatorică (*Learning Organization*), managementul în funcție de obiective (*MBO – Management by Objectives*), evaluarea în funcție de realizări (*Outcome-Based Evaluation*), evaluarea programului (*Program Evaluation*) sau planificarea strategică (*Strategic Planning*).

---

[100] Fried L., *A Blueprint for Change*, Computerworld 25 (48), 1991; Morrow M., Hazell M., *Activity Mapping for Business Process Redesign*, Management Accounting, 1992

[101] McNamara C., *Broad Overview of Various Programs and Movements to Improve Organizational Performance*, The Management Assistance Program for Nonprofits, St.Paul, Minnesota, 1999

2.2.4.3 Diferențele dintre reengineering şi îmbunătățirea continuă

Mijlocul anilor 1980 aduce modificări ale anumitor factori externi, dintre care cel mai notabil este tehnologia, care împing organizațiile să le adopte (Internetul, de exemplu) şi să accelereze ritmul schimbărilor. Simultan cu evoluția noilor tehnologii, are loc o deschidere a pieţelor fără precedent, precum şi încheierea de acorduri de liber schimb, care conduc la amplificarea concurenței.

În consecință, a fost necesară găsirea de noi soluții de îmbunătățire mai rapidă, care să permită obținerea unor performanțe spectaculoase şi care să înlocuiască metodele vechi de ameliorare lentă şi incrementală. În acest context s-a născut reengineering-ul procesului de afaceri. Reengineering-ul pleacă de la premiza că actualul proces de afaceri nu mai funcționează şi trebuie înlocuit în totalitate cu unul nou. Diferența dintre îmbunătățirea şi reproiectarea procesului stă tocmai în radicalismul modului în care este tratat procesul actual : analizat în detaliu şi îmbunătățit gradual sau ignorat şi înlăturat cu totul.

În acest context, o prezentare comparativă a reengineering-ului şi a managementului calității totale (TQM) nu poate să fie decât utilă. Deşi cele doua concepte au în comun o mulțime de teme, întrucât ambele se concentrează asupra realizării cerințelor şi proceselor pentru clienți, totuşi ele diferă în mod semnificativ. Astfel, managementul calității totale şi alte programe specifice mişcării calitative lucrează pe baza proceselor existente şi caută să le îmbunătățească incremental, gradual, continuu, pentru o perioadă de timp nedeterminată. În opozitie, reengineering-ul intenționează să obțină câştiguri rapide şi spectaculoase prin înlocuirea proceselor vechi cu unele noi, reproiectate şi îmbunătățite radical într-o perioadă de timp bine delimitată. Diferențele principale dintre cele doua concepte sunt prezentate sintetic în tabelul 2.4.

Tabelul 2.4: Principalele diferențe dintre reengineering şi îmbunătățirea continuă[102]

Factor	Managementul calității totale	Reengineering
Nivelul de schimbare	Progresiv, gradat, constant	Radical, brusc, discontinuu
Punctul de plecare	Procesul existent	Pornirea de la zero
Frecvența schimbării	Continuu	Unică
Rezultat vizat	Perfecționarea continuă a proceselor existente	Reproiectarea radicală şi crearea de noi procese
Participarea	De jos în sus	De sus în jos
Scopul	Îngust, limitat la funcțiuni	Larg, funcțional transversal
Impulsul primar	Control statistic	Tehnologia informatică
Tipul schimbării	Culturală	Culturală şi structurală
Impact	Anumite echipe şi funcțiuni	General, la nivel de organizație
Metodologie	Standardizează şi stabilizează procesele existente	Renunță la ce a fost înainte, pornind de la zero
Schimbări comportamentale	Instruirea şi schimbările culturale determină noi comportamente	Schimbările structurale majore determină noi comportamente
Investiție şi risc	Investiție şi risc moderat, prin învățare pe parcurs	Investiție şi risc înalt, cu loc minim de eroare
Volumul investiției inițiale	Redusă	Foarte ridicată
Rezistența la schimbare	Mai mică	Posibil mare, necesită programe active de depăşire a rezistenței

[102] Davenport T.H., *Process innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993; Clemmer J., *Managing the Reengineering – Incremental Improvement Paradox*, The Clemmer Group, pag.12, 2003

T.Davenport[103] a identificat mai multe abordări pentru integrarea activităţilor de îmbunătăţire continuă şi de reproiectare radicală, în scopul furnizării unui program unic, coerent, de schimbare organizaţională, printre care:

- crearea unui portofoliu de programe de schimbare a procesului;
- scopul urmărit trebuie să fie reproiectarea modului în care se munceşte;
- asumarea îmbunătăţirii prin inovaţie.

În reuşita acestui program, managementul entuziast şi disciplinat are un rol vital. Gândirea progresistă şi obiectivele flexibile duc la găsirea unor soluţii noi, inovatoare în rezolvarea problemelor vechi. Dar toate acestea nu sunt decât risipă de energie în lipsa unui management performant al proceselor şi a unei tehnologii eficiente.

2.3 Avantajele reengineering-ului

Avantajele rezultate în urma efortului de reproiectare radicală a proceselor de afaceri sunt numeroase, obţinându-se o îmbunătăţire spectaculoasă a performanţelor organizaţiei.

Principalele beneficii ale reengineering-ului evidenţiate în literatura de specialitate sunt :

- structura organizaţională simplificată şi creşterea calităţii coordonarii şi comunicării organizaţionale, evidenţiată prin reducerea numărului de niveluri ierarhice, îmbogăţirea sarcinilor şi reducerea birocratiei[104];
- creşterea pieţei organizaţiei, măsurată prin numărul de servicii şi produse noi oferite, creşterea vânzărilor şi a cotei de piaţă, lărgirea bazei de clienţi[105]; dobândirea poziţiei de lider în industria de profil sau chiar schimbarea regulilor de funcţionare şi definirea în funcţie de noi criterii a excelenţei în domeniu [106];
- costuri administrative şi de producţie reduse, care afectează amortizarea investiţiei, costurile de personal, costurile operaţionale şi profitul[107];
- calitate crescută a bunurilor şi serviciilor, măsurată prin service la client şi nivelul satisfacţiei acestuia[108]; din punctul de vedere al clientului, calitate înseamnă : termen şi loc de livrare, conformitate, fiabilitate, sentiment de încredere (percepţia corectă a necesităţii), credibilitatea şi profesionalismul actorilor, inovare şi estetică;
- creşterea productivităţii muncitorilor şi supraveghetorilor, prin reducerea erorilor şi întârzierilor[109].

---

[103] Davenport T.H., *Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM*, Planning Review, vol.21, 1993

[104] Stanton S., Hammer M., Power B., *Rengineering: Getting Everyone On Board*, IT Magazine, vol.25, 1993; Davenport T.H., Beers M.C., *Managing Information About Process*, Journal of Management Information Systems, Vol.12, 1995

[105] Huff S., *Reengineering the Business*, Business Quarterly, vol.56, 1992

[106] Nicolescu O., s.a., *Management*, Editura Economică, Bucureşti, 1998

[107] Terdiman R., *BPR vs TQM : What Is The Difference*, Industry Service, Gartner Group, 1992; Case A., *Business Process Re-engineering, Questions and Answers, Software Engineering Strategies*, Gartner Group, 1992

[108] Keen P.W.G., *Redesigning The Organization Through Information Technology*, Planning Review, vol.19, no.3, 1991; Barton R.S., *Business Process Reengineering*, Business Quarterly, vol.57, no.3, 1993; Rivera R., *Business Reengineering Using Information Technology*, Datapro, no.1023, 1992

[109] Eckerson W., *Process Redesign Increases Return On Net Investments*, Network World, vol.8, no.16, 1991; Wilder C., *Measuring the Payoff from Re-engineering*, Computerworld, vol.25, 1991; Smith H.A., McKeen J.D., *Re-engineering I.S. : The Experts Look At Themselves*, Queen's University, 1992; Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

Riscurile asociate reengineering-ului sunt indiscutabil mai ridicate decât în cazul managementului calității totale, dar în schimb avantajele obținute sunt mult mai mari[110]:

- reducerea generală a costurilor şi a energiei necesare pentru funcționarea organizației;
- creşterea vitezei şi a eficacității şi scăderea erorilor;
- comunicarea mai rapidă a informațiilor şi reducerea potențialului de filtrare şi distorsionare a informațiilor;
- reducerea obstacolelor din calea deciziilor şi a acțiunilor rapide si flexibile;
- creşterea vitezei de schimbare şi a reactivității față de nevoile clienților;
- creşterea răspunderii individuale, inclusiv pentru rezultate;
- creşterea ponderii deciziilor luate pe bază de informații, simultan cu reducerea modelelor de decizie pe bază politică sau de autoritate;
- eliminarea regulilor şi controalelor care cresc inutil complexitatea, fără a adaugă valoare;
- creşterea valorii în urma investiției practicate de organizație în resursele umane.

2.4 Transformarea radicală a organizației prin reengineering

În general, conceptul de schimbare organizatorică se referă la schimbările pe scară largă din cadrul unei organizații, în comparație cu schimbările minore, ca de exemplu mărirea de personal, schimbarea programului etc. Exemplele de schimbări organizatorice la scară largă pot include o schimbare a obiectivului, operațiuni de restructurare, noi tehnologii, fuziuni, colaborări importante, reconsiderarea drepturilor, programe noi cum ar fi managementul calității totale sau reengineering-ul. Anumiți specialişti vorbesc despre transformări organizatorice pentru a desemna o reorientare fundamentală şi radicală a felului în care acționează organizația.

Majoritatea organizațiilor mari pot obține beneficii semnificative mai curând de pe urma unei transformări revoluționare decât datorită îmbunătățirilor lente şi continue. Dar ezitarea de a implementa soluții cu adevărat radicale este de înțeles, date fiind dificultățile inerente şi riscurile sporite asociate cu schimbarea în cadrul întreprinderii.

Organizațiile ierarhice tradiționale sunt caracterizate de capacitatea de a păstra status quo şi de a respinge transformările, chiar şi atunci când păstrarea caracterului competitiv sau însăşi supraviețuirea lor depind de acestea. *„Pe măsură ce organizațiile cresc, culturile lor se adaptează. Organizațiile mature au o cultură adânc înrădăcinată, precum rădăcinile unui copac bătrân. Problema în cazul corporațiilor celor mai mature este că ele au o cultură inadecvată epocii actuale. Această cultură a fost instaurată înainte de perioada proceselor de afaceri şi a rețelelor de calculatoare*"[111]. În mod ironic, cu cât cultura şi structura organizației existente sunt mai puternice, cu atât mai bine rezistă schimbărilor, astfel încât întreprinderile de succes pot fi deseori mai expuse riscurilor decât cele noi sau cele care întâmpină probleme. De asemenea, succesele anterioare pot să reprezinte un factor de risc, în măsura în care duc la creşterea mulțumirii de sine şi la schimbarea accentului de pe factorii competitivi externi pe imobilism şi pe birocrația internă.

---

[110] Grotevant S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science?*, CAUSE 98 Seattle, Washington, 1998

[111] Grotevant S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science?*, CAUSE 98 Seattle, Washington, 1998

2.4.1 Reacția la schimbare

Schimbarea nu trebuie efectuată numai de dragul schimbării. De obicei, aceasta este provocată de forțe externe puternice precum orientarea către un alt segment de piață, reducerea substanțială a fondurilor, necesitatea unei creşteri spectaculoase a productivității sau a calității serviciilor.

Unul dintre motivele principale pentru care proiectele de reengineering nu ating nivelul de succes pe care îl aşteaptă organizația este legat de gestionarea defectuoasă a schimbării comportamentului resurselor umane. Atunci când o organizație plănuieşte o schimbare de orice natură, care va afecta activitatea cotidiană a angajaților, va trebui mai întâi evaluată **relația dintre costul emoțional** (*„durerea"*) şi **beneficiul individual** (*„plăcerea"*) din mintea unei persoane. În fapt, această relație este cea care determină schimbarea adevărată, de durată, a unui angajat. Schimbarea culturii organizaționale nu este doar un rezultat al schimbării „sistemului". Este rezultatul schimbării constante, treptate, a modului în care o persoană percepe sistemul. Oamenii trebuie să înțeleagă faptul că schimbarea este asociată cu o durere mai mică şi o plăcere mai mare decât lipsa schimbării sau, altfel spus, că schimbarea este benefică.

Schimbările sunt întâmpinate uzual de o puternică rezistență. Oamenii se tem de necunoscut, *"durerea"* asociată schimbării fiind în general prima reacție. Mulți dintre ei cred că lucrurile merg bine şi nu înțeleg nevoia de schimbare. Alții au păreri cinice referitoare la schimbare, în special din identificarea noțiunii de schimbare cu o piedică. Majoritatea se îndoiesc de existența mijloacelor eficiente de îndeplinire a unor schimbări organizatorice majore. Există deseori scopuri contrarii în cadrul organizației, de exemplu creşterea resurselor pentru a efectua schimbarea şi în acelaşi timp micşorarea prețurilor pentru a rămâne competitivi. Schimbările la scară largă din cadrul organizației se înscriu uneori împotriva valorilor pe care le împărtăşesc şi cu care sunt de acord membrii acesteia.

Adesea, angajații sunt sceptici deoarece schimbarea culturală se bazează pe o perspectivă corporatistă, nu pe nevoile personale, care sunt foarte diferite între ele. Teama şi preocuparea se referă la plată, siguranța locului de muncă, sentimentul de valoare, modul în care eşti perceput de către ceilalți, poziția şi structurile sociale. Este posibil ca angajații să nu aibă încredere că societatea respectivă va gestiona tranziția în mod corespunzător. De asemenea, ei se pot teme de lipsa de sprijin pe durata trecerii la o nouă funcție, în cazul în care vor avea una.

Ce face totuşi ca schimbările să fie atât de puțin confortabile? Un răspuns foarte plastic este oferit de B.Marshall[112], care asociază schimbarea unei plimbări cu un carusel nefamiliar. *"Caruselurile sunt atât traumatice, cât şi interesante – la fel ca şi reengineering-ul."* Fenomenul schimbării poate fi împărțit în trei etape: **rezistența, călătoria cu caruselul** şi **experiența urmată de angajament**. În prima fază, anticiparea schimbării provoacă în cazul multor angajați reacții negative, sentimente de negare, anxietate şi chiar furie îndreptate către management, către organizația impersonala şi uneori asupra colegilor, mai ales asupra celor care privesc schimbarea în mod pozitiv. Imaginația oamenilor şi zvonurile pot amplifica aceste reacții, iar unii angajați rămân în această fază, refuzând să accepte schimbarea. În etapa a doua lucrurile încep să se mişte. Schimbările se accelerează, iar la sentimentele existente de furie şi teamă se adaugă confuzia. Rolurile, relațiile şi responsabilitățile se schimbă, ceea ce poate fi atât deranjant, cât şi tentant. În această fază, unii angajați învață limbajul noului mediu, indiferent că este tehnologic, comportamental sau organizațional. Dar cei mai mulți încă nu înțeleg noile structuri sau reguli, precum şi implicațiile acestora. *"Din punct de vedere*

[112] www.marshallgroup.com

intelectual, înțelegem nevoia de schimbare, dar din punct de vedere emoțional, suntem încă legați de trecut."[113] Ultima etapă este cea în care angajații câştigă experiență în noua organizare şi încep să se angajeze voluntar în aceasta, odată cu dezvoltarea unor sentimente pozitive.

Alți specialişti identifică patru etape ale schimbării personale care se manifestă în procesul de reengineering: **neîncredere, refuz, testare** şi **adaptare**. În timpul etapei de neîncredere, schimbarea este văzută ca o amenințare şi oamenilor le este teamă şi reacționează în consecință. În faza de refuz, este extrem de dificil să se renunțe la trecut. Persoanele se agață cu furie şi apără vechiul sistem de lucru. Când se ajunge în etapa de testare, ei încep să vadă valoarea schimbării. Încearcă şi testează modalități de a se simți mai confortabil în privința acceptării schimbării. Doresc să analizeze aspectele pro şi contra. În fine, în etapa de adaptare, oamenii se simț confortabil cu schimbarea şi sunt pregătiți să se adapteze şi să preia noile obiceiuri. Provocarea pentru directori este aceea de a recunoaşte etapa în care se află fiecare angajat şi de a reacționa în consecință. Este necesară o cantitate semnificativă de atenție şi comunicare individuală deoarece fiecare angajat se va afla în etape diferite în momente diferite.

La nivel individual, schimbarea poate genera activarea unor mecanisme de apărare, care nu reprezintă altceva decât strategii autoprotectoare pe care angajatul le construieşte atunci când percepe anumite amenințări sau sentimente de teamă şi frustrare. Mecanismele de apărare pe care angajații afectați de schimbare le dezvoltă pot fi *„adaptative sau neadaptative"*[114], cu efecte pozitive sau cu influențe nefaste asupra derulării şi rezultatelor schimbării. **Mecanismele adaptative** sunt asociate unei rezistențe mai scăzute la schimbare, cele mai frecvente fiind:

- *anticiparea*: angajatul îşi imaginează viitorul, bazându-se pe cunoştințe, pe experiențe anterioare, dar şi pe intuiție;
- *umorul*: angajatul poate identifica anumite aspecte amuzante/ironice în incertitudinea schimbării, parcurgând astfel procesul dificil de schimbare cu umor şi într-o maniera tonică, plăcută, generatoare de energii pozitive, atât pentru sine cât şi pentru ceilalți membri ai echipei;
- *exprimarea deschisă a sentimentelor şi opiniilor* pe parcursul procesului de schimbare permite angajatului să îşi depăşească mai uşor anxietatea şi frustrarea.

Mecanismele neadaptative vizează blocarea sentimentelor, cele mai frecvent întâlnite fiind:

- *activismul*: pentru a evita reflecția sau trăirea sentimentelor de teamă şi frustrare, angajatul începe să desfăşoare o activitate excesiv de intensă;
- *negarea*: angajatul refuză sau evită să se implice şi să se angajeze în reorganizarea aferentă schimbării, motivația principală fiind aceea că *"Nu poate fi adevărat!"*;
- *autoamăgirea*: angajatul atribuie şefilor sau colegilor săi propriile gânduri sau dorințe care îi produc o stare de disconfort.

Schimbarea organizațională impusă de reengineering nu este realizată cu uşurință de către nimeni, deoarece aceasta impune un efort suplimentar de adaptare. *"Dacă organizația se schimbă, atunci fiecare angajat trebuie să înceapă să facă lucrurile în*

---

[113] Idem.

[114] Stanciu D., *Schimbarea, o provocare de actualitate,* Ziarul Financiar, martie 2004

mod diferit. Trebuie în primul rând să dea dovada de creativitate cu privire la noua muncă"[115].

Schimbarea este inevitabilă. Experţii consideră că pentru a-i face faţă cu succes şi pentru a obţine beneficii maxime, angajaţii ar trebui în primul rând să îşi **autoevalueze poziţia** pe care o au din punct de vedere emoţional faţă de reengineering. Întrebările se referă în principal la organizaţie şi la oamenii săi, iar răspunsurile pot varia de la "întotdeauna" până la "niciodată":

- Nu îmi este clar ce se aşteaptă de la mine în noua poziţie.
- Ştiu în ce direcţie nouă se îndreaptă organizaţia.
- Nu cred că reengineering-ul va duce la schimbări fundamentale.
- Simţ că mă adaptez bine schimbărilor.

Răspunsul de "întotdeauna" la prima întrebare, este cel mai probabil asociat unei stări individuale de anxietate, care se poate traduce în rezistenţă la schimbare. Angajaţii trebuie să se adapteze, să uite trecutul, să se împace cu noul mediu şi să îşi asume responsabilitatea personală pentru schimbare. " *Secretul, conform celor spuse de supravieţuitorii reengineering-ului, este sa îţi inventezi propriul tău viitor, în loc să încerci să replanifici trecutul* "[116].

Reacţiile angajaţilor la schimbare trec prin mai multe stări succesive, de la şoc, furie, negare şi pâna la acceptare. Odată ce a fost anunţată o schimbare, prima reacţie a angajatilor este să se confrunte cu această schimbare cu un **sentiment de şoc**. Exprimările uzuale sunt „Cum a apărut?", „Ce se întâmplă?", „Nu am ştiut nimic despre acest lucru!" sau „Nu am fost de acord cu aşa ceva!" După ce au trecut peste starea de şoc provocată de noua situaţie, majoritatea persoanelor, în cazul în care privesc schimbarea ca având un impact negativ asupra situaţiei personale, devin stăpânite de **furie**. De multe ori, aceştia vor începe un proces de căutare a unei persoane sau a mai multor persoane pentru a le învinui. Este posibil să înceapă să vorbească despre noua situaţie în mod negativ, precum „Nu va funcţiona niciodata!" sau „Nu voi sprijini niciodata aşa ceva!". Această furie, dacă nu este stăpânită, poate conduce la încercări reale de sabotare a procesului de schimbare. Furia este urmata la unii angajaţi de **negare**. O persoană care trece prin această fază va inventa scuze pentru a explica de ce nu poate fi făcut răspunzător de ceea ce nu merge bine în organizaţie, ca rezultat al schimbării. De exemplu, este posibil să inventeze scuza „Schimbarea nu va funcţiona niciodată deoarece eu nu am fost implicat direct în această soluţie!" sau „Nu daţi vina pe mine dacă nu funcţionează!". Aceste tentative de a se disocia de noua situaţie conduc adesea persoana respectivă la înstrăinarea de grup. Doar după ce persoana trece prin primele faze poate începe, cu adevărat, să **accepte schimbarea**. Odată ce angajatul a acceptat schimbarea ca fiind reală şi pe cale să aibă loc, va începe să îşi raţionalizeze rolul în cadrul noii situaţii.

Angajatorii şi angajaţii trebuie să recunoască faptul că oamenii reacţionează la schimbare în moduri diferite şi în etape diferite. Trei *modele de comportament* sau reacţii ies la iveală într-o situaţie stresantă de management al schimbării, **victimele**, **supravieţuitorii şi navigatorii**[117], fiecare dintre ele având diferite caracteristici:

---

[115] www.pritchettnet.com

[116] Grotevant S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science?*, CAUSE 98 Seattle, Washington, 1998

[117] Wolfe E., *Human Management*, Enterprise Reengineering, 1995

- *Victimele*
  - se auto-consideră independente de fapte;
  - se simț amenințate cu situații ostile pe care nu le pot rezolva;
  - intră în panică și reacționează cu o strategie de tip „luptă sau fugă;
  - devin fataliste și simplifică în mod eronat lumea în bun și rău, limitându-și alternativele;
  - nu sunt niciodată mulțumite și se plâng în legătură cu orice;
  - devin pesimiste și cinice în legătură cu intențiile conducerii;
  - reacționează așteptând că schimbarea să preia controlul și să îi zdrobească.
- *Supraviețuitorii*
  - consideră că se află în voia circumstanțelor pe care nu le pot schimba;
  - consideră că pot supraviețui schimbării dacă „rezistă" pur și simplu;
  - reacționează cu anticipație la ceea ce urmează și se comportă în consecință.
- *Navigatorii*
  - se confruntă deschis cu durerea provocată de schimbare și preiau o abordare participativă;
  - creează viziunea viitorului dorit, adună informații pertinente și urmăresc viziunea cu încredere;
  - gestionează bine stresul schimbării prin cultivarea unei încrederi în capacitatea proprie de a aborda situația în mod competent;
  - cred în a fi mai degrabă cauza și factorii care influențează evenimentele decât victima acestora.

Cea mai eficientă cale de a gestiona și aborda schimbarea este, în general, aceea de a fi navigator.

Este extrem de important de reținut că oamenii vor trece prin fiecare dintre stările descrise anterior, în diferite măsuri, pe durata tranziției de la modalitatea veche de a lucra la cea nouă rezultată dupa reengineering. Cheia succesului este felul în care este gestionată această perioadă de tranziție, modul în care echipa de reengineering anticipează și identifică posibilele bariere în calea schimbării și propune sugestii privind îmbunătățirea organizațională. Următorul chestionar va permite descoperirea acestor probleme, iar răspunsurile negative la aceste întrebări indică faptul că **managementul schimbării organizaționale** va fi un punct important, dacă nu chiar cel mai important al reengineering-ului procesului[118]:

- Care este nivelul de angajament pentru reproiectarea procesului la nivelul unităților funcționale și cum se implică managementul?
- În ce măsură sunt utilizate nevoile, cerințele și așteptările clienților pentru a contura activitățile și prioritățile unității funcționale?
- Cât de bine cunosc și înțeleg angajații misiunea organizației? Programele de educație și pregătire sunt orientate spre creșterea conștientizării de către angajați a importanței de a servi interesele clienților?
- Cum angajează, dezvoltă, promovează și sprijină unitățile funcționale angajații cu privire la cerințele procesului? Ce competențe personale sunt apreciate în cadrul unităților funcționale și cum sunt aceste competențe dezvoltate și recompensate?

[118] Clemmer J., *Firing on All Cylinders*, Busines One Irvin, Illinois, 1992

- Sunt pregătiți managerii de nivel înalt şi mediu în dezvoltarea competențelor angajaților şi sunt aceste competențe concentrate pe obținerea unei înalte performanțe? În acest sens, inovația este promovată şi apreciată?
- În ce măsură dezvoltă unitatea funcțională competențele de echipă, precum managementul proceselor, rezolvarea problemelor, utilizarea eficientă a tehnicilor şi instrumentelor, managementul reuniunilor şi atelierelor de lucru şi competențele interpersonale?
- Cât de bine sunt aliniate sistemele de resurse umane la cerințele de performanță ale procesului, inclusiv managementul furnizorilor, managementul informațiilor şi relațiile cu clienții? Cum sunt relațiile din punct de vedere al poziției ierarhice, responsabilității şi autorității? Ce pondere au luptele interne birocratice?
- Care sunt sistemele de recunoaştere şi recompensare şi cum sunt ele aliniate la practicile de lucru în echipă, la împuternicire, satisfacția clienților şi cooperarea între funcțiuni diferite? Este corect recompensată performanța care sprijină îndeplinirea misiunii?
- Cât de bine stabilite sunt principiile de management al procesului? Există responsabili de proces pentru fiecare proces important? Există echipe de îmbunătățire a calității şi a procesului? Sunt rolurile şi responsabilitățile aliniate la misiune şi cerințele clienților? Sunt implementate procese de îmbunătățire continuă a calității sau a procesului?
- Sunt gestionate procesele pe baza unor măsuratori ale performanței? Privesc aceste măsurători nivelul de satisfacție al clienților? Sunt măsurate toate elementele importante ale performanței procesului? Sunt rezultatele oferite în continuu echipelor responsabile de proces şi îmbunătățire? Există sisteme pentru a monitoriza, gestiona şi îmbunătăți calitatea produselor şi serviciilor? Este analiza comparativă stabilită ca o procedură de management? Sunt standardele de performanță elocvente?
- Există un program continuu pentru identificarea şi satisfacerea intereselor clienților? Caută participanții la proces oportunități pentru crearea unor noi clienți interni şi externi? Sunt clienții cu adevărat responsabili de proces în privința proiectării produselor şi serviciilor şi stabilirii priorităților procesului?

Chestionarul anterior releva faptul ca barierele în calea gestionării cu succes a schimbării sunt bine cunoscute şi trebuie depăşite în totalitate, în caz contrar existând riscul eşecului proiectului de reengineering. Cele mai frecvente **obstacole** întâlnite în practica schimbării organizaționale în cazul unui proiect de reengineering sunt prezentate în continuare:

- lipsa unei conduceri active, vizibile şi angajate;
- ignorarea scopurilor îmbunătățirii procesului şi a rolurilor angajaților în atingerea acestora;
- mulțumire profundă față de situația existentă;
- interese puternice în păstrarea lucrurilor aşa cum sunt;
- pregătire inadecvată pentru efortul de schimbare;
- ostilitate îndreptată spre membrii echipelor de reengineering;
- lipsa sau slabă recompensare sau recunoaştere pentru participarea la eforul de reengineering;
- amenințări la adresa securității personale şi obiectivelor privind cariera;
- comunicări inadecvate, rare sau neadevărate cu privire la schimbări.

În mod evident, nu există rețete universale pentru a garanta implementarea cu succes a schimbării organizaționale. Plecând de la obstacolele menționate mai sus, practicienii reengineering-ului[119] au elaborat unele **principii generale** care pot fi utilizate de către echipele de reengineering, însă fără a omite faptul că schimbarea, implicând persoane, percepțiile şi atitudinile acestora, are nevoie de timp pentru a se instala:

- gestionarea procesului trebuie instituită în aşa fel încât managerii funcționali să o poată sprijini;
- ierarhiile trebuie aplatizate pentru a face organizația mai flexibilă şi pentru a răspunde mai prompt;
- angajații trebuie să fie incluşi în luarea deciziei şi împuterniciți să acționeze în numele clienților interni şi externi;
- munca trebuie reorganizată în jurul grupurilor multifuncționale (echipelor), care sunt responsabile pentru costul, calitatea şi durata ciclului de muncă;
- managerii trebuie să conducă mai puțin şi să citească mai mult;
- regulile şi regulamentele învechite şi care nu sunt necesare, care împiedică realizarea noului proces reproiectat, trebuie reduse sau eliminate;
- trebuie create proceduri de învățare continuă pentru a facilita dezvoltarea competențelor, cooperarea multifuncțională şi flexibilitatea grupului de lucru;
- noile valori precum angajamentul, lucrul în echipă şi performanța trebuie să înlocuiască vechile valori, precum evitarea riscului, raportarea strictă şi intoleranța funcțională;
- recompensele şi recunoaşterea trebuie aliniate cu îndeplinirea de către echipă a obiectivelor de performanță şi dezvoltarea competențelor şi abilităților individuale.

Pentru ca o schimbare să fie efectuată cu succes este esențială **implicarea directă şi vizibilă a managementului** de vârf. De obicei, există o persoană care provoacă schimbarea prin atitudinea sa vizionară, convingătoare şi constantă. Rolul unui agent al schimbării este acela de a transpune viziunea într-un plan realist şi de a-l îndeplini. Schimbarea este efectuată cel mai bine în cadrul unui efort de echipă. Comunicarea privitoare la aceasta trebuie să aibă loc frecvent între toți membrii organizației. Pentru a susține schimbarea, structurile organizației trebuie schimbate, inclusiv planurile strategice, politica şi procedurile. Această schimbare a structurilor organizației include în general şi o deblocare de fonduri pentru efectuarea schimbării.

În mod oarecum surprinzător, cel mai ridicat nivel de rezistență se întâlneşte la manageri, în special la cei de nivel mediu, deoarece aceştia sunt şi cei mai afectați de schimbările aferente reengineering-ului. În jur de o cincime din toate slujbele pierdute în America de Nord în 1998 făceau parte din conducerea de nivel mediu. Există voci care susțin, oarecum justificat, că membrii managementului de nivel mediu au un scop cu adevărat util şi trebuie menținuți, deoarece prin reducerea numărului acestora s-a constatat că multe întreprinderi au pierdut o experiență valoroasă.[120]

Dotarea managerilor cu aptitudinea de a parcurge cu succes tranziția de la o organizație cu structură ierarhică tradițională la un model organizatoric reproiectat radical prin reengineering este critică, aşa cum se ilustrează în tabelul 2.5.

---

[119] *** Department of Defence of USA, *Framework for Managing Process Improvement Fundamentals*, The Electronic College of Process Innovation, 1994

[120] Grotevant S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science?*, CAUSE 98 Seattle, Washington, 1998

Tabelul 2.5: Rolurile managementului în reengineering[121]

Rolurile managementului în organizațiile ierarhice	Rolurile managementului în organizațiile reproiectate prin reengineering
Manageri responsabili cu îndrumarea şi supervizarea grupurilor de specialişti funcționali	Managerii ating obiectivele alcătuind echipe care se autoconduc, creând o viziune care motivează şi insuflă energie membrilor echipei şi realizând un mediu care facilitează atingerea acestora
Sfera responsabilităților este compatibilă cu organizația ierarhică şi capacitatea de a influența rezultatele este redusă ca urmare a fragmentării unui proces între mai multe departamente	Răspunderea individuală şi controlul asupra rezultatelor sunt mai mari datorită alcătuirii de echipe inter-funcționale responsabile de valoarea întregului proces
Evaluare şi recompensare bazate adesea pe limitarea costurilor şi pe respectarea bugetului	Evaluare şi recompensare bazate pe rezultatele obținute prin abilitatea de a satisface clienții
Managerii adună, controlează şi „dețin" informațiile	Informațiile deținute de manageri sunt disponibile şi uşor de accesat în întreaga organizație
Se investesc timp şi energie în protejarea granițelor organizatorice şi a „teritoriului"	Se investesc timp şi energie în atingerea de rezultate mai bune

Cea mai bună abordare a rezistenței față de schimbare este prin **comunicare permanentă şi formare**. De exemplu, liderul trebuie să se întâlnească cu toți managerii şi cu personalul pentru a le explica motivele schimbării, modul în care va fi efectuată şi unde se pot adresa pentru mai multe informații. Trebuie dezvoltat un plan care apoi le va fi comunicat. Se vor organiza şedințe pentru ca membrii organizației să-şi exprime ideile lor referitoare la plan. Este esențial ca angajaților să li se ofere ocazia de a-şi exprima şi îngrijorările şi frustrările.

D.Carr şi I.Littman[122] sistematizează abordările de mai sus şi propun o strategie bazată pe trei paşi care trebuie parcurşi succesiv pentru a influența personalul afectat de schimbare să o accepte şi sa participe voluntar la implementarea ei:

- *Strategia de blocare*, care este menită să convingă personalul că situația actuală nu mai este de dorit:
  - explicarea problemelor şi a oportunităților;
  - analizarea afirmației că modalitatea veche de a munci a funcționat în trecut;
  - prezentarea viziunii pentru schimbare;
  - specificarea schimbărilor necesare.
- *Strategia de tranziție*, care inițiază schimbarea şi creează forța necesară pentru a o continua:
  - sublinierea necesității schimbării;
  - căutarea de oportunități pentru a înregistra mici succese;
  - furnizarea de informații ajutătoare exacte şi la timp;
  - implicarea personalului afectat de schimbare în planificarea măsurilor;
  - crearea cadrului pentru ca personalul afectat să poată prezenta nemulțumiri minore;
  - concentrarea pe starea viitoare, insistând asupra viziunii;
  - recompensarea celor care sprijină procesul de schimbare;
  - alocarea de obiective măsurabile asociate cu resursele corespunzătoare pentru facilitarea procesului de schimbare.

[121] Grotevant S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science?*, CAUSE 98 Seattle, Washington, pag.15, 1998

[122] Carr D., Littman I.D., *Excellence in Government*, Coopers&Lybrand, Arlington, 1990

- *Strategia magnet*, care focalizează personalul afectat de schimbare pe starea viitoare a organizatiei:
  - evidențierea implicării active şi directe a managementului;
  - creşterea recompenselor pentru a înainta pe calea schimbării;
  - crearea de condiții, sub toate aspectele, pentru a facilita progresul schimbării.

2.4.2 Principalele schimbări din organizație

Reengineering-ul nu se opreşte o dată cu reproiectarea proceselor de afaceri. Schimbările radicale aduse proceselor interne străbat întreaga organizație, cuprinzând posturile, oamenii, managementul şi cultura organizației. M.Hammer şi J.Champy au schematizat **sistemul unei afaceri** sub forma unui romb, prezentat în figura 2.4, având în vârfuri patru elemente principale, aflate într-o strânsa interdependență.

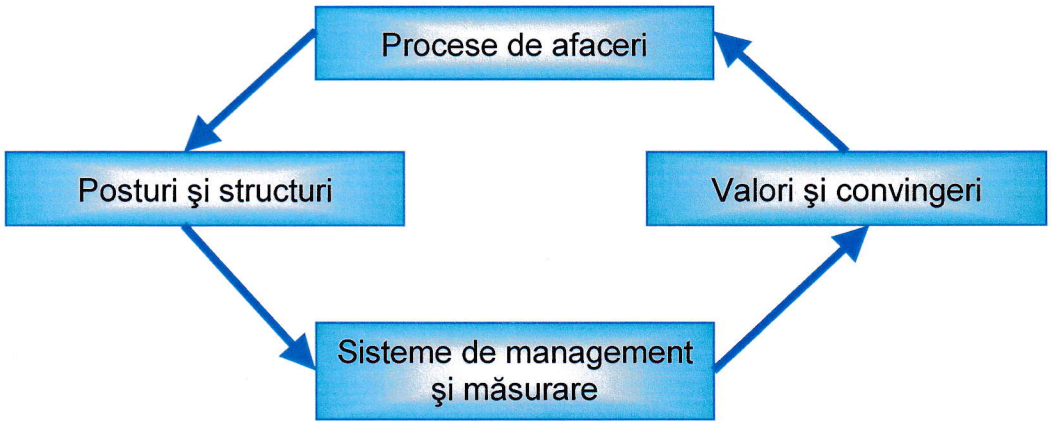


Figura 2.4: Interdependența elementelor unei afaceri[123]

S. Beauchemin apreciază că prin reengineering organizațiile vizează obiective extrem de ambițioase[124], care implică **schimbări profunde ale organizației**, dintre care cele mai importante sunt:

- reducerea numărului de niveluri ierahice ;
- reducerea dimensiunii unităților administrative, din perspectiva principiului „ zero hârtii " ;
- descentralizarea managementului către angajații cei mai apropiați de client, prin încredințarea tuturor activităților executate pentru client unei persoane sau echipe dedicate ;
- orientarea permanentă către regruparea sarcinilor simple şi suprimarea activităților fără valoare adăugată ;
- implementarea unui sistem informațional susținut de o bază de date uşor accesibilă de către toți actorii procesului, de exemplu o aplicație de tip CRM, care să integreze informații atât despre clienți cât şi despre furnizori.

În urma reproiectării radicale prin reengineering, M.Hammer şi J.Champy au identificat următoarele tipuri de schimbări majore produse în organizație[125]:

---

[123] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, cap.4, pag. 105, 1993

[124] Beauchemin S.S., *Les grandes applications organisationnelles dans l'entreprise – Le process reengineering*, The University of Western Ontario, 2002

[125] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

– *Trecerea de la departamente funcționale la echipe de proces*

Prin reengineering munca fragmentată din organizațiile tradiționale se integrează într-un proces nou, mult simplificat. Oamenii care execută procesul sunt grupați în mod natural într-o echipa care înlocuieşte vechea structură bazată pe departamente funcționale.

– *Trecerea de la operații simple la activități complexe*

Prin crearea echipelor de proces, angajații răspund colectiv de rezultatele procesului în ansamblul său şi nu mai răspund individual pentru operația fragmentată, simplă şi repetitivă, pe care o executau înainte în calitate de specialişti. Spiritul de echipă se îmbunătățeşte, iar abilitățile, competențele, creativitatea, dar şi satisfacțiile individuale cresc. Angajații execută acum în calitate de generalişti o varietate de operații, munca lor lărgindu-se şi devenind multidimensională.

– *Evoluția angajaților de la subordonați la decidenți*

În urma reengineering-ului angajații încetează a mai fi simpli executanți, subordonați şefilor ierarhici. Ei vor fi investiți cu autoritate sporită în cadrul unei echipe de proces care se autoconduce, fără a mai aştepta indicații de la superiori. Atributele esențiale ale angajaților devin creativitatea, autodisciplina, spiritul de echipă şi mai ales orientarea către client. Totuşi, unii cercetători se referă la delegarea atribuțiilor ca la un *"act de falsă caritate: caritate pentru că urmăreşte să prezinte ca pe un cadou pentru angajați puterea mai mare de decizie şi implicare, iar fals pentru că este motivată mai mult de dorința de a spori performanțele şi profitul afacerii decât de încercarea de a îmbunătăți inegalitățile structurale"*[126].

– *Schimbarea pregătirii angajaților de la calificare la educație*

Prin calificare angajații dobândesc abilități şi deprinderi, învățând cum să lucreze mai bine. Educația în schimb, le deschide orizonturile, le dă posibilitatea de a înțelege ceea ce execută şi îi învață de ce fac acest lucru. Angajații nu trebuie să se comporte ca nişte roboți, ci trebuie să dispună de educație şi spirit creativ, pentru a lua singuri cele mai bune decizii referitoare la executarea şi la rezultatele muncii lor.

– *Evaluarea şi motivarea se bazează pe rezultate şi nu pe activitate*

Într-o organizație tradițională salariul angajaților depinde de timpul lucrat şi nu de valoarea reală, măsurabilă, pe care o crează pentru firmă sau pentru client. În schimb, după reengineering munca se execută pe bază de procese, ale căror ieşiri au valoare, iar performanțele pot fi măsurate şi răsplătite în consecință. Reengineering-ul schimbă radical şi principiile clasice de salarizare. Salariile de bază au o stabilitate mare şi nu mai sunt influențate de vechime sau poziția ierarhică, în timp ce performanțele sunt generos recompensate sub forma primelor.

– *Promovarea se bazează pe abilități şi nu pe performanță*

Întrucât performanța se recompensează prin primă, ar fi o greşeală promovarea unui angajat doar prin prisma rezultatelor muncii sale, nefiind deloc evident că în noua poziție ar putea fi la fel de eficient, fără a dispune de abilitățile necesare.

– *Transformarea managerilor din supraveghetori în consilieri*

Echipa de proces trebuie să dispună de capacitatea de a se autoconduce, deoarece ea îşi asumă singură responsabilitatea şi rezultatele procesului. De aceea, nici nu are nevoie de şefi care să o supravegheze, ci de un antrenor, de un sfătuitor, care să o ajute să îşi rezolve problemele cât mai eficient. Precum în orice

---

[126] Wilmott H., *Business Process Reengineering and Human Resource Management*, Business Process Reengineering, vol.23, 1995

sport, antrenorul trebuie să mobilizeze oamenii, sa îi ajute să se dezvolte şi mai ales să întreţină spiritul de echipă. Din acest motiv, managerii trebuie să fie parte a echipei de proces, cu rol de lider în stimularea şi amplificarea valorii acesteia.

– *Aplatizarea structurii organizaţionale*

Autonomia echipei de proces, puterea ei decizională sporită, creează cadrul favorabil pentru diminuarea rolului managerilor şi a importanţei ierarhiei. Astfel, structura organizaţională se aplatizează, iar numărul de subordonaţi direcţi ai fiecărui manager-antrenor creşte semnificativ. După un amplu efort de reengineering desfăşurat timp de trei ani, Toyota şi-a aplatizat piramida la numai 5 niveluri ierahice faţă de structura verticală cu 17 niveluri pe care o avea în 1998[127].

– *Transformarea managerilor din evaluatori de rezultate în lideri*

După reengineering, performanţele şi rezultatele unui proces depind mult mai mult de executanţii lui, care au puteri decizionale sporite, decât de şefii ierahici-funcţionali orientaţi doar spre operaţii. Principala responsabilitate a managerilor se mută către proiectarea şi implementarea unor procese viabile. În urma reengineering-ului, supraveghetorii şi managerii se mută mai aproape de munca reală, distanţa dintre ei şi angajaţi sau clienţi se reduce semnificativ.

Parcurgerea drumului de la manager la lider, presupune manifestarea cu prioritate a subconştientului, folosirea intuiţiei şi a imaginaţiei pentru a genera altfel de idei decât cele rezultate din raţionamente şi analize obiective. Este critică trecerea de la „administrare" la „inovare", de la „competenţă" spre „excelenţă", de la acţiune călăuzită de „viziunea companiei" la „viziunea personală". Liderul pune accent pe creativitate, acordă credit şi putere persoanelor din jurul său şi îşi face timp pentru relaxare, pentru reflexivitate şi imaginaţie. Liderul nu se mai mulţumeşte doar cu statutul său, el caută noi provocări, oportunităţi de dezvoltare, este flexibil, deschis către nou şi acordă şanse şi acelor idei care par utopice la prima vedere. Şi nu în ultimul rând, liderul are abilitatea de a prezenta membrilor echipei sale obiectivele într-o manieră simplă, concisă, dar şi motivantă, astfel încât să obţină entuziasmul şi angajamentul acestora faţă de obiective[128]. Sau altfel spus, *„este ca şi un dirijor, a cărui funcţie este de a crea sunete coordonate şi un tempo adecvat prin integrarea eforturilor membrilor orchestrei. Orchestra va reacţiona funcţie de lideriatul dirijorului său"*[129].

– *Transformarea radicală a valorilor din cadrul organizaţiei*

Cea mai importantă schimbare în cultura firmei este conştientizarea angajaţilor că ei muncesc pentru clienţi şi nu pentru şefi. Este evident că aceasta trebuie să se bazeze pe un sistem managerial adecvat, în care lucrătorii să fie motivaţi corespunzător pentru munca lor şi pentru valorile pe care le împartăşesc, respectiv pentru orientarea lor către clienţi, pentru spiritul lor de echipă, de autodisciplină, autoeducare, creativitate şi responsabilitate.

De altfel, majoritatea specialiştilor apreciază că cele mai spectaculoase schimbări după reengineering sunt la nivelul **culturii organizaţionale**, aşa cum se evidenţiază în tabelul 2.6.

---

[127] Bratianu C., *Managementul instituţiilor publice*, Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, Bucureşti, 2003

[128] Stanciu D., *Lungul drum al managerului catre lider,* Ziarul Financiar, februarie 2004

[129] Vagu P., Stegăroiu I., *Lideriatul. De la teorie la practică,* Ed. Bibliotheca, Târgovişte, 2006

Tabelul 2.6: Schimbarea culturii organizaționale în urma reengineering-ului[130]

Element	Starea anterioară	Noua cultură
Misiune	Profit maxim pentru fiecare investiție, management prin obiective	Comportament etic, orientare către clienți; îmbunătățire continuă
Cerințele clienților	Înțelegere incompletă a cerințelor clienților	Abordare sistematică pentru satisfacția clienților interni și externi
Furnizori	Relație unidirecțională	Parteneriat
Obiective	Pe termen scurt cu perspectivă limitată pe termen lung	Pe termen lung
Îmbunătățire	Acceptarea variabilității	Înțelegerea și îmbunătățirea continuă a procesului
Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor	Pe baze individuale, fără o structură specifică	Participativă și interfuncțională
Postul și angajații	Funcțional, de mică amploare; sub controlul managerului direct	Lucrul în echipă, funcțiuni integrate; cooperare
Stilul de management	Obiective nu întotdeauna clare, care introduc teama de eșec	Stil deschis, obiective clare, încurajarea lucrului în echipă
Rolul managerului	Planifică, organizează, coordonează, decide și controlează	Comunică, consultă, instruiește, împuternicește, înlătură bariere
Recompense și recunoaștere	Plata după muncă; puține stimulente de echipă	Recunoaștere și recompense individuale și de grup
Măsurare	Orientare către colectarea de date sau identificarea problemelor	Utilizarea datelor pentru înțelegerea și îmbunătățirea continuă a procesului

[130] Carr D., Littman I.D, *Excellence in Government*, Coopers&Lybrand, Arlington, 1990

„Singurele lucruri care se dezvoltă de la sine într-o organizație sunt dezordinea, neperformanța şi conflictele."
Peter Drucker

CAPITOLUL 3 ANALIZA METODOLOGIEI REENGINEERING-ULUI

O acțiune de complexitatea reengineering-ului, care necesită alocarea unor importante resurse umane, materiale şi finaciare şi care transformă radical organizația, trebuie executată după o metodologie bine pusă la punct pentru a avea garanția obținerii rezultatelor vizate. Diferitele metodologii ale reenginereeng-ului proceselor de afaceri pot fi deduse în mare parte din principiile specifice marketingului, teoriei organizației şi informaticii[131].

Unii specialişti afirmă că metodologiile de reengineering sunt doar instrumente care trebuie utilizate în contextul schimbării organizaționale. Tinând cont de natură strategică a schimbării organizaționale, indiferent de metodologia aleasă este necesară utilizarea împreună atât a metodelor tradiționale de management al proiectului cât şi a tehnicilor de reengineering. În acest sens, au fost identificați în literatura de specialitate şapte factori esențiali pentru succesul reengineering-ului procesului de afaceri[132]:

- capacitatea de a implementa reengineering-ul în conformitate cu o metodologie cuprinzătoare şi sistematică;
- management coordonat al schimbării pentru toate funcțiunile de afaceri afectate;
- capacitatea de a evalua, planifica şi implementa schimbarea în mod continuu;
- capacitatea de a analiza impactul complet al schimbărilor propuse;
- capacitatea de a modela şi stimula schimbările propuse;
- capacitatea de a utiliza aceste modele în mod continuu;
- capacitatea de a asocia toți parametrii de management ai organizației.

Chiar dacă o metodologie formalizată, standard, bazată pe tipare comune care să asigure succesul în proiectele de reengineering nu a fost încă dezvoltată, au fost făcute totuşi mai multe încercări de a dezvolta o asemenea abordare. Metodologiile existente au totuşi anumite aspecte comune şi se încadrează în logica generală de desfăşurare a reengineering-ului.

În acest capitol vor fi prezentate mai multe abordări metodologice, pe care le-am considerat că acoperă cel mai bine problematica vastă şi complexă a reengineering-ului.

3.1 Metodologia M.Hammer şi J.Champy

Metodologia propusă de M.Hammer şi J.Champy[133] este cea mai completă şi presupune parcurgerea a şase etape, care vor fi analizate detaliat în acest subcapitol :

- **Faza 1** – lansarea acțiunii de reengineering;
- **Faza 2** – stabilirea hărții de procese a firmei;
- **Faza 3** – stabilirea proceselor care vor fi supuse reengineering-ului;

---

[131] Simon K.A., *Towards a Theoretical Framework for Business Process Reengineering*, Goteborg University, 1994
[132] Morris D., Brandon J., *Reeengineering Your Business*, McGraw-Hill, New York, 1993

- **Faza 4** – înțelegerea procesului actual supus reengineering-ului;
- **Faza 5** – reproiectarea (reengineering-ul propriu-zis al) procesului de afaceri;
- **Faza 6** – aplicarea proiectului de reengineering.

Conținutul acestei metodologii este prezentat în continuare.

3.1.1 Lansarea acțiunii de reengineering

Cea mai mare dificultate în abordarea reengineering-ului este acțiunea de convingere a oamenilor că organizația va suferi schimbări dramatice, care vor afecta inevitabil viața lor. Pentru a avea succes şi pentru a obține performanțele spectaculoase aşteptate, reengineering-ul trebuie însoțit de o campanie de **comunicare şi educare permanentă**, care trebuie să continue chiar şi dupa ce firma a fost reinventată.

În acest sens, managementul organizației trebuie să lanseze şi să susțină doua mesaje clare în fața angajaților înaintea începerii oricărui demers de reengineering.

Primul mesaj reprezintă însăşi argumentarea schimbării şi a fost numit de către autori „ *Motivarea acțiunii* ". Plecând de la situația actuală, prezentându-se problemele majore cu care se confruntă firma, contextul de afaceri, cerințele pietei, se demonstrează de ce reengineering-ul se justifică drept singura soluție pentru supraviețuirea acesteia. Mesajul trebuie să fie extrem de scurt, însă impresionant şi să evalueze rezultatele lipsei de acțiune.

Al doilea mesaj stabileşte obiectivele angajaților sau, altfel spus, ce trebuie să devină firma după reengineering şi poate fi numit „ *Declarația privind viziunea de perspectivă* ". Acest document evidențiază saltul spectaculos al performanțelor cantitative şi calitative pe care organizația urmăreşte să îl obțină. Viziunea strategică nu înseamnă nimic altceva decât anticiparea schimbărilor, despărțirea de modelele existente şi stabilirea de noi reguli acolo unde cele vechi nu mai pot fi aplicate. De asemenea, elaborarea viziunii se referă la recunoaşterea oportunităților de a crea excelență sau noi produse şi servicii. "*Declarația privind viziunea de perspectivă*" se focalizează pe aspecte operaționale, cuprinde obiective măsurabile şi marchează un nou prag pentru competiția din domeniu. De exemplu, compania Federal Express şi-a formulat încă din 1988 viziunea astfel : „ *Vom livra pâna mâine la ora 10:30* ".

Este evident că toată această campanie de comunicare şi educare are rolul de a depăşi **rezistența la schimbare** a angajaților. Anumite teorii propun chiar cuantificarea acestui aspect, indicând elementele pe care managementul trebuie să insiste pentru a avea succes. Un astfel de exemplu este teoria lui K.Dannemiller[134] :

Insatisfacția x Viziunea x Primii paşi > Rezistența la schimbare

Cu alte cuvinte, rezistența la schimbare într-o organizație poate fi înfrântă în funcție de trei factori principali : insatisfacția față de situația actuală („ *Motivarea acțiunii* "), viziunea asupra a ceea ce este posibil în viitor („ *Declarația privind viziunea de perspectivă* ") şi primii paşi facuți către această viziune. Este evident că dacă un singur element din cele trei este zero sau aproape de zero, rezultatul va fi nul şi rezistența la schimbare va fi dominantă, punând sub semnul întrebării succesul proiectului de reengineering.

---

[133] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

[134] Dannemiller K., s.a, *Changing the Way Organization Change: A Revolution of Common Sense*, Journal of Applied Behavioral Acience nr.28/4, 1994

3.1.2 Stabilirea hărții de procese a firmei

Acțiunea de reengineering nu urmăreşte schimbarea structurii organizației, a departamentelor, funcțiilor sau a oamenilor, ci vizează procesele, respectiv modul în care firma îşi desfăşoară activitatea. Identificarea proceselor este una dintre cele mai dificile acțiuni, deoarece acestea sunt fragmentate, ascunse şi fără un responsabil pentru executarea lor, întrucât angajații percep mai uşor o structură bazată pe departamente clar delimitate. Numărul de procese existente într-o organizație depide de complexitatea activității sale, însă practica reengineering-ului a demonstrat că o întreprindere are uzual cel mult zece procese principale.

Anii 1990 au fost marcați de o muncă vastă de investigații şi cercetări aprofundate privind modelele şi arhitecturile proceselor de afaceri. O astfel de arhitectură, prezentată în figura 3.1, propune clasificarea procesele de afaceri în procese de management, operaționale (esențiale) şi suport (auxiliare)[135].

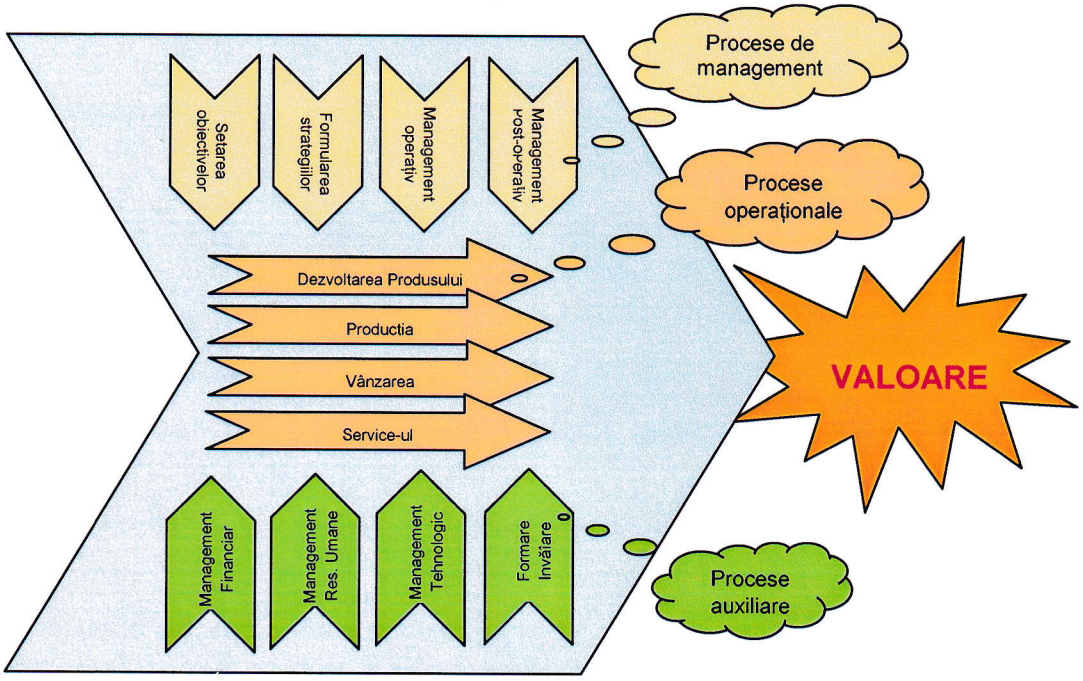


Figura 3.1: Arhitectura proceselor de afaceri

Cea mai simplă metodă pentru a delimita aria unui proces din perspectiva reengineering-ului este de a-l defini în termeni de intrare („ *de la* ") şi ieşire („ *până la* ")[136], ca de exemplu :

- vânzare : de la prospectare pâna la comandă ;
- producție : de la aprovizionare până la livrare ;
- dezvoltarea unui produs nou : de la concept pâna la prototip sau până la piață ;
- execuția comenzii : de la comanda clientului până la plata ;
- service : de la solicitare (litigiu, reclamație) până la rezolvarea problemei.

După ce toate procesele au fost identificate, acestea trebuie corelate într-o schemă de ansamblu, asemănătoare unei hărți, care permite întelegerea modului în care firma lucrează. Se obține astfel o imagine clară şi cuprinzătoare a activității de ansamblu a firmei şi a legăturilor ei exterioare cu toți deținătorii de interese. Harta cuprinde

---

[135] Cakar F., Bititci S.U., MacBryde J., *A business process approach to human resource management*, Centre for Strategic Manufacturing, Department of Design Manufacture and Engineering Management, University of Strathclyde-Glasgow, Business Process Management Journal, vol.9, nr.2, pag.18, 2003; www.cimosa.de

[136] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

procesele esențiale, cele care justifică existența firmei, evidențiindu-se astfel că activitatea de ansamblu este mult mai simplă decât lasă să se întrevadă actualele procese fragmentate şi deci posibilitățile de îmbunătățire sunt mai uşor identificabile. Dar poate că cea mai importantă observație este aceea că harta proceselor unei organizații include şi clienții sau potențialii clienți, adică tocmai beneficiarii ieşirilor acestor procese.

3.1.3 Stabilirea proceselor supuse reengineering-ului

După identificarea proceselor şi a legăturilor dintre ele, trebuie identificate acele procese care vor fi supuse reengineering-ului, în urma unei analize focalizate simultan pe trei direcții :

- *disfuncționalitatea* : se referă la procesele deficitare, „ falimentare ", aflate în cea mai mare dificultate ; de exemplu firma lucrează cu stocuri exagerat de mari, pentru a face față incertitudinii, respectiv primirea unor comenzi neaşteptate de la clienți, în loc să îşi planifice munca împreună cu clientul;
- *importanța* : se referă la acele procese care au cel mai mare impact asupra clientului, în termeni de cost, calitate, viteză, service;
- *fezabilitatea* : se referă în primul rând la dimensiunea procesului ce urmează a fi reproiectat ; cu cât anvergura sa este mai vastă, beneficiile sunt mai mari însă şi probabilitatea reuşitei poate scadea; evident că şi costurile mari ale reproiectării pot frâna decizia de trecere la reengineering.

Un studiu[137] întreprins asupra 134 de întreprinderi canadiene care şi-au reproiectat radical procesele de afaceri, a permis clasificarea cantitativă a acestora. Astfel, cele mai frecvente procese principale supuse reengineering-ului, conform tipologiei lanțului de valori, au fost cele de producție (60) şi vânzare (12), iar din cele de susținere au fost vizate infrastructura firmei (22) şi dezvoltarea tehnologică (10).

K.Adelstein de la firma nord-americană de consultanță Meaden&Moore[138], plecând de la analiza proceselor actuale de vânzare, a lansat o listă cuprinzând trăsăturile esențiale ale organizațiilor unde reengineering-ul trebuie luat imediat în considerare pentru acest tip de procese:

- vânzătorii şi sistemele care susțin vânzarea sunt calificați şi deschişi către ultimele tehnologii şi concepte, precum aplicațiile de tip CRM ;
- managementul nu poate defini unde vor fi vânzarile în următorii cinci ani şi sub ce formă;
- managerii au un stil mai degrabă militar şi rigid, decât flexibil ;
- clienții nu pot avea un răspuns rapid referitor la cotații, date de livrare, specificații etc. ;
- pentru a trece la acțiune sunt necesare aprobări în care sunt implicați mai mulți oameni şi sunt definite mai multe etape ;
- ritmul de muncă nu este regulat; unii angajați nu sunt încărcați, alții nu sunt siguri de ceea ce trebuie să facă ;
- fiecare parte, segment, al vânzărilor are propriul buget, agendă şi obiective;
- tradiția şi sloganul "aşa a funcționat dintotdeauna" sunt reguli de bază; gândirea, inventivitatea, abordările diferite nu sunt tolerate;
- schimbarea deranjează, iar mesagerul schimbării trebuie eliminat;
- concentrarea se face pe activitate şi nu pe rezultate; dacă acționând aduci o valoare suplimentară este posibil să încalci anumite reguli.

---

[137] Ryvard S., Bergeron F., Raymond L., *La reingenierie des processus d'affaires*, FCAR, Quebec, 1996

[138] www.meadenmoore.com

3.1.4 Înțelegerea procesului actual supus reengineering-ului

Următorul pas înainte de a trece la reproiectarea propriu-zisă este înțelegerea procesului actual, fără a fi însă necesară o analiză detaliată, deoarece oricum vechiul proces va fi înlocuit în totalitate. Înțelegerea procesului nu trebuie să se rezume doar la funcționarea lui, ci trebuie să aibă în vedere intrările şi mai ales ieşirile. Fără a cunoaşte necesitățile clienților, chiar mai bine decât şi le cunosc ei înşişi, fără a-i urmări în timp ce lucrează pentru a înțelege afacerea lor, eşecul echipei de reengineering este aproape garantat. Benchmarking-ul este frecvent utilizat în înțelegerea şi analiza proceselor. Trebuie însă subliniat că pentru a obține performanțe spectaculoase, raportarea trebuie să se facă la cele mai bune firme din lume şi nu la cele din domeniu, deoarece scopul urmărit este acela de a depăşi concurenții şi nu doar de a-i ajunge din urmă.

3.1.5 Reproiectarea radicală a procesului de afaceri

Reproiectarea propriu-zisă a proceselor de afaceri este partea cea mai incitantă din întreaga acțiune de reengineering. Față în față cu foaia albă de hârtie, echipa de reengineering nu are decât o cale de succes : să acționeze creator, dând frâu liber imaginației şi să abandoneze vechile reguli şi proceduri pe care s-a dezvoltat organizația pâna atunci. Este extrem de importantă prima şedință în cadrul căreia se stabilesc principiile ce vor fi urmate precum şi calendarul întregii acțiuni de reengineering. Procesele nu pot fi regândite corect în absența principiilor fundamentale, care stau la baza reengineering-ului. Ignorarea lor va conduce în cel mai bun caz la îmbunătățiri marginale, însă cu siguranță nu şi la obținerea unor performanțe spectaculoase. Principiile avute în vedere la realizarea unui proiect de reengineering au o componentă tridimensională[139]:

- *perspectiva organizațională a proiectului*, respectiv punerea în discuție a tradițiilor şi a modului de lucru al organizației, definirea proceselor de afaceri în funcție de obiectivele organizației şi dezvoltarea unei viziuni asupra proceselor de afaceri care depind de client ;
- *autonomia proceselor*, respectiv îmbinarea într-un singur proces a mecanismelor decizionale şi de control ;
- *integrarea informației*, respectiv introducerea unică şi definitivă a datelor de la sursă, eliminarea etapelor intermediare în găsirea informației şi identificarea pârghiilor tehnologice înaintea reproiectării proceselor de afaceri.

Deşi nu există o suită clară de proceduri, experiențele reuşite de până acum în reinventarea proceselor au permis identificarea unor tehnici de lucru cu aplicabilitate generală, bazate în special pe stimularea gândirii şi a creativității echipei de reengineering. Cele mai utile tehnici şi metode folosite în reproiectarea proceselor sunt cele care urmăresc[140] :

- abordarea inovatoare a principiilor din reengineering ; sunt extrem de productive şedințele succesive de brainstorming, cu participarea întregii echipe şi animate de liderul acesteia ;
- identificarea şi abandonarea convingerilor adânc înrădăcinate ;
- folosirea fără rezerve a avantajelor aduse de noile tehnologii.

Aplicarea tehnicilor de mai sus a permis desprinderea unor concluzii care dovedesc că reengineering-ul proceselor nu este o activitate misterioasă sau descurajantă, care să solicite geniu sau însuşiri excepționale :

---

[139] Ryvard S., Bergeron F., Raymond L., *La reingenierie des processus d'affaires*, FCAR, Quebec, 1996

[140] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

- reproiectarea proceselor nu este doar apanajul experților ;
- cei din afara procesului obțin rezultate mai bune, datorită obiectivității lor ;
- noțiunile preconcepute trebuie abandonate ;
- orice idee sau acțiune trebuie văzută din perspectiva clientului ;
- reproiectarea radicală are şanse mai mari de reuşită dacă se face în echipă ;
- nu trebuie cunoştințe adânci despre procesul actual ;
- ideile geniale pot veni uşor ;
- reengineering-ul poate fi distractiv;
- utilizarea practicilor specifice brainstorming-ului : suspendarea judecății, nonconformismul şi polemizarea încrucişată[141] .

3.1.6 Aplicarea proiectului de reengineering

După elaborarea de către echipa de reproiectare, proiectul privind reengineering-ul proceselor urmează să fie aplicat în baza unui program care cuprinde calendarul acțiunilor, responsabilii şi resursele alocate. Executarea sarcinilor de implementare este urmată de controlul realizării acestora comparativ cu programul stabilit.

3.2 Metodologia T.Davenport şi J.Short

Această abordare[142] în cinci paşi, fără a fi cea mai completă, este prezentată din prisma interesului „istoric", fiind cea mai veche identificată în literatura despre reengineering:

- *Elaborarea viziunii de afaceri şi a obiectivelor proceselor*: reengineering-ul are la bază o viziune de afaceri ce presupune o serie de obiective specifice cum ar fi reducerea costurilor, reducerea timpului, îmbunătățirea calității; din nefericire, unele organizații *„confundă bunele intenții cu obiectivele. Ele spun <<sănătatea, bunăstarea>>, însă acestea sunt intenții, nu obiective"*[143];
- *Identificarea proceselor care trebuie reproiectate*: majoritatea firmelor folosesc abordarea cu impact ridicat, care se concentrează asupra celor mai importante procese sau a celor care contravin cel mai mult viziunii de afaceri; doar puține firme folosesc abordarea exhaustivă, care îşi propune să identifice toate procesele din cadrul unei organizații şi apoi să stabilească prioritățile;
- *Înțelegerea şi măsurarea proceselor existente*: este necesară pentru a se evita repetarea vechilor greşeli şi pentru a se crea baza pentru îmbunătățirile viitoare;
- *Identificarea facilităților oferite de noile tehnologii*: conştientizarea capacităților furnizate de tehnologia informatică, poate şi trebuie să influențeze pozitiv structurarea proceselor;
- *Proiectarea şi realizarea unui prototip pentru procesele noi*: proiectarea nu trebuie văzută ca o etapă finală a reengineering-ului; din contră, proiectarea trebuie să fie vazuta ca un prototip, care să cunoască reiterări succesive.

---

[141] Olaru A., *Marketing general*, Editura Fundației Universitare "Dunărea de Jos", Galați, 2001
[142] Davenport H.T., Short J., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management Review, 1990
[143] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

3.3 Metodologia H.Johansson, P.McHugh, J.Pendlebury şi W.Wheeler

Această metodologie constă în parcurgerea a trei faze principale, care includ la rândul lor mai multe etape[144] :

- ***Faza 1 – Descoperirea***: organizaţia îşi conturează viziunea strategică privind îmbunătăţirea performanţelor şi se determină procesele ce trebuie schimbate.
  - *Etapa 1 – Mobilizarea*: se formează echipa multidisciplinară şi multifuncţională care va selecta procesul supus reengineering-ului şi care va defini tehnicile şi instrumentele ce urmează a fi folosite; se întocmeşte harta proceselor de afaceri esenţiale şi de sprijin ale organizaţiei;
  - *Etapa 2 – Evaluarea*: se evaluează cultura organizaţională actuală şi măsura în care organizaţia poate suporta efectele schimbărilor preconizate;
  - *Etapa 3 – Selectarea*: managementul firmei stabileşte procesul esenţial care va fi reproiectat şi obiectivele de îmbunătăţire pentru celelalte procese;
  - *Etapa 4 – Angajarea*: managementul firmei lansează şi se angajează nemijlocit în susţinerea acţiunii de reengineering.
- ***Faza 2 – Reproiectarea***: are loc detalierea procesului de reengineering.
  - *Etapa 1 – Mobilizarea*: echipa ce reproiectează procesele de afaceri selectate în faza 1 este confirmată şi eventual completată cu noi membri din interiorul sau exteriorul organizaţiei; se planifică resursele necesare;
  - *Etapa 2 – Analiza*: echipa detaliază procesele ce vor fi reinventate, astfel încât să fie surprinsă dinamica acestora; se folosesc scheme-bloc, diagrame, hărţi de flux etc.;
  - *Etapa 3 – Inovarea*: are loc trecerea de la viziunea conceptuală la soluţiile practice, prin folosirea metodelor şi tehnicilor de stimulare a creativităţii;
  - *Etapa 4 – Proiectarea*: cuprinde detalierea soluţiilor concrete de reinventare a procesului de afaceri analizat în etapa 2;
  - *Etapa 5 – Angajarea*: managementul de vârf al firmei se reangajează profund în coordonarea şi controlul acţiunii de reengineering.
- ***Faza 3 – Implementarea***: se folosesc metode şi tehnici specifice abordărilor funcţionale obişnuite, precum planificarea, urmărirea şi controlul realizării proiectelor, managementul schimbării etc.
  - *Etapa 1 – Mobilizarea*: cuprinde acţiunile detaliate de creare a echipei însărcinate cu implementarea proiectului, programarea implementării şi confirmarea investiţiilor;
  - *Etapa 2 – Comunicarea*: transmiterea de mesaje către toţi participanţii prin care se precizează rolul şi responsabilităţile fiecăruia, necesitatea acţiunii şi viziunea globală asupra acţiunii de reengineering;
  - *Etapa 3 – Acţiunea*: cuprinde executarea sarcinilor de implementare şi controlul realizării acestora comparativ cu programul;
  - *Etapa 4 – Măsurarea*: include compararea rezultatelor obţinute cu sarcinile stabilite;
  - *Etapa 5 – Susţinerea*: reprezintă managementul activităţii curente de implementare a procesului supus reengineering-ului.

[144] Nicolescu O., s.a., *Management*, Editura Economica, Bucuresti, 1998

3.4 Metodologia A.Schneiderman

Această metodologie în şapte paşi, prezentată în figura 3.2, a fost dezvoltată de către cercetătorul A.Schneiderman[145] în 1996. Prezinta interes, deoarece propune îmbinarea reengineering-ul cu metodele de îmbunătățire continuă.

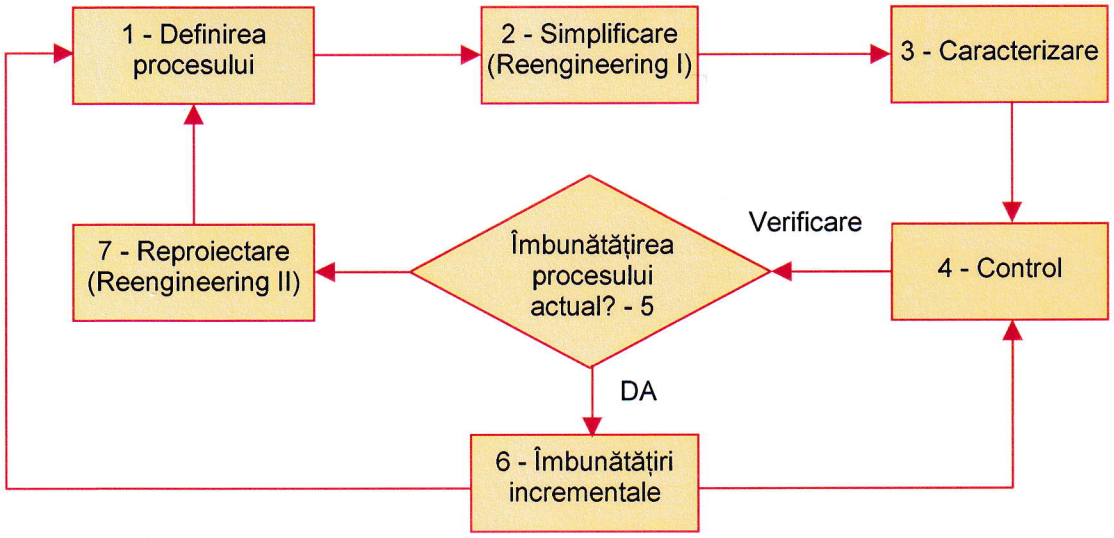


Figura 3.2: Metodologia A.Schneidermann

3.4.1 Definirea procesului

Pentru a defini explicit stadiul actual al modului de execuție a procesului este necesară elaborarea unei documentații, sub forma organigramelor şi a procedurilor standard asociate cu acestea, de către persoanele implicate în desfăşurarea procesului. Este de observat faptul că indiferent dacă schimbările au loc prin reengineering sau prin îmbunătățire continuă, se revine mereu la prima etapă pentru a se asigura că documentația reflectă întotdeauna stadiul actual al procesului. Aceasta este etapa cheie în transformarea cunoştințelor intangibile, păstrate de memoria umană volatilă, despre proces în cunoştințe tangibile, bazate pe documente.

3.4.2 Simplificarea procesului

Înainte de a trece la reproiectarea radicală a procesului de afaceri, prevazută în Etapa 7, este necesară **simplificarea** acestuia, tradusă prin efortul neîncetat de a identifica şi elimina activitățile care nu adaugă valoare. În cadrul unui proces vor fi reținute doar activitățile care îndeplinesc simultan următoarele condiții:

- produsul sau serviciul supus unui proces suferă o transformare fizică care îi adaugă valoare pentru client;
- clientul este dispus să plătească în schimbul obținerii acestuia;
- activitatea nu urmează să remedieze o greşeală anterioară.

Această diferență poate fi distinsă mai uşor în teorie decât în practică. Trebuie precizat faptul că există atât activități curente cât şi activități potențiale care nu adaugă valoare. De exemplu, majoritatea etapelor de verificare reprezintă activități potențiale care nu adaugă valoare. Nu trebuie însă încercată eliminarea lor atunci când este afectat controlul desfăşurării procesului sau când rezultatele acestuia nu corespund cerințelor clientului.

---

[145] Schneiderman A.M., *The 7-Steps of Process Management*, Strategy and Business, 2000

3.4.3 Caracterizarea procesului

Odată ce organizația dispune de un proces adecvat şi bine argumentat, se poate continua activitatea de management al acestuia cu etapa a treia, care poate fi introdusă prin mai multe expresii binecunoscute: "Nu poți administra ceea ce nu măsori sau capeți ce măsori" sau "Dacă nu faci măsurători, situația nu se va îmbunătăți, iar dacă nu urmăreşti, situația se va înrăutăți".

Această etapă se referă la măsurarea performanțelor procesului din punctul de vedere al cerințelor explicite ale clientului şi se află printre cele mai dificile şi mai puțin dezvoltate etape. Fără un studiu estimativ al potențialului maxim al fiecărei performanțe a procesului, nu se pot fixa obiective realiste sau decide asupra priorităților reproiectării.

3.4.4 Controlul procesului

Prin etapa de control se asigură că măsurătorile performanțelor aferente procesului rămân stabile şi predictibile. Controlul este o condiție prealabilă pentru perfecționarea procesului. Fără acesta, este dificil, dacă nu chiar imposibil, să se efectueze experimente pentru a identifica adevăratele cauze ale problemelor. Analiza cauzelor este importantă în etapele următoare, atât pentru îmbunătățirea continuă, cât şi pentru reengineeering.

3.4.5 Decizia privind abordarea reengineering-ului

Cea mai mare critică adusă susținătorilor reengineering-ului se referă la lipsa de criterii solide în luarea deciziei de lansare a unui proiect de reengineering sau de îmbunătățire continuă. Avertizarea lui M.Hammer privitoare la "eliminarea" procesului actual reprezintă mai mult o practică de marketing decât o practică solidă de afaceri.

Trebuie să fie clar că un proces reproiectat de la zero, cu o tehnologie nouă şi o structură organizatorică necunoscută, nu va atinge instantaneu performanțele maxime aşteptate. Nu trebuie omis faptul că instrumentele şi tehnicile de îmbunătățire continuă produc în prezent cele mai rapide rate de perfecționare pentru procesele reproiectate, dar nu şi cele mai spectaculoase. În timp, se atinge un punct de reducere a rezultatelor în cazul proceselor care constituie competențe esențiale, iar procesul trebuie să fie obligatoriu reproiectat radical pentru a atinge şi menține o poziție competitivă. Însă reengineering-ul este costisitor, deci managementul proceselor trebuie să execute o mişcare de flux şi reflux între reengineering şi îmbunătățirea continuă. În aproape toate cazurile, această „maree" a perfecționării are un ciclu de mai mulți ani. Managementul de succes al proceselor necesită evaluarea continuă a acestor alternative.

3.4.6 Îmbunătățirea continuă

Îmbunătățirea continuă este esența evoluției şi o activitate umană omniprezentă. De la începutul revoluției industriale până la mijlocul secolului al XX-lea, responsabilitatea pentru perfecționarea continuă a procesului a aparținut în special managementului sau reprezentanților acestuia, inginerii industriali. La începutul anilor 1950, japonezii au încercat un mod diferit de îmbunătățire a procesului, acordând autoritatea tuturor muncitorilor nu numai de a-şi efectua îndatoririle zilnice, ci şi de a îmbunătăți modul în care le îndeplinesc. Managerii japonezi rezervă între 5-10% din ziua de lucru a angajaților pentru activități de perfecționare şi le răsplătesc şi le recunosc acestora succesele legate de producerea schimbărilor culturale necesare. Bucla formată de ansamblul etapelor 4 şi 6 constituie esența managementului calității totale.

3.4.7 Reengineering-ul procesului

În timp, îmbunătățirea continuă produce diminuarea rezultatelor absolute, ca urmare a schimbărilor din mediu şi a constrângerilor de tip tehnologic şi organizatoric impuse asupra procesului. În cazul în care succesul organizației implică depăşirea acestor bariere şi stabilirea unor noi standarde de performanță în domeniu, răspunsul poate fi obținut doar prin reengineering.

3.5 Metodologia S.Beauchemin

Alte metodologii propun testarea noului proces înainte de implementare, restul etapelor păstrând aproximativ aceeaşi structură. O astfel de metodologie, prezentată sintetic în tabelul 3.1, a fost dezvoltată de către S.Beauchemin:

Tabelul 3.1: Metodologia S.Beauchemin[146]

1.	Identificarea şi conceperea unui nou proces	• Impactul pentru client • Impactul pentru organizație în termeni de cost şi eficacitate (activități cu sau fără valoare adăugată, număr de persoane implicate, fragmentarea activității) • Numărul de nivele de aprobare, de verificare şi control • Duratele de execuție
2.	Obținerea colaborării şi implicării actorilor (abordare participativă)	• Formare (instruire) pentru a-şi analiza propria activitate • Comunicare despre necesitatea implicării şi despre rolul muncii lor
3.	Vizualizarea procesului şi identificarea tuturor activităților, chiar şi a celor mai evidente	• Folosirea de grile specifice de analiză de tipul : - Sarcini : Ce ? Cine ? Când ? Unde ? Cum ? Cost ?...
4.	Examinarea valorii adăugate de fiecare activitate	• Suprimarea activităților fără valoare adăugată • Evaluarea problemelor: costul echipamentelor, timpi de aşteptare, calitatea şi cantitatea ieşirilor etc.
5.	Studierea noului proces	• Studierea celor mai bune căi de a-l realiza • Ce schimbare aduce şi de ce ? • Estimarea costurilor şi timpilor de muncă respectivi • Estimarea competențelor necesare şi a investițiilor (printre care şi formarea) ce trebuie realizate, precum şi obstacolele de depăşit (în special rezistența la schimbare).
6.	Testarea noului proces	• Testarea de către persoane care realizează actualmente activitatea respectivă • Ajustarea cerințelor în termeni de economie de timp şi reducere de costuri • Identificarea timpului de învățare neceesar • Validarea valorii soluției reținute
7.	Implementarea noului proces	• Comunicare, explicare • Formarea actorilor noului proces • Motivarea actorilor implicați
8.	Urmărire şi evaluare	• Urmărirea condițiilor de realizare a noului proces • Evaluarea rezultatelor obținute în termeni de cost, utilizarea echipamentelor, reducerea ciclurilor de producție, ameliorarea cantitativă şi calitativă a produselor
9.	Difuzarea rezultatelor	• Comunicarea internă şi externă (către client)

[146] Beauchemin S.S., *Les grandes applications organisationnelles dans l'entreprise – Le process reengineering*, The University of Western Ontario, 2002

3.6 Metodologia S.Guha, J.Kettinger şi C.Teng

Metodologia propusa de S.Guha, J.Kettinger şi C.Teng, cunoscută sub numele de „*Ciclul Vieţii Procesului de Reengineering*" şi prezentată în figura 3.3, constă în 6 etape care vor fi descrise succint în continuare.

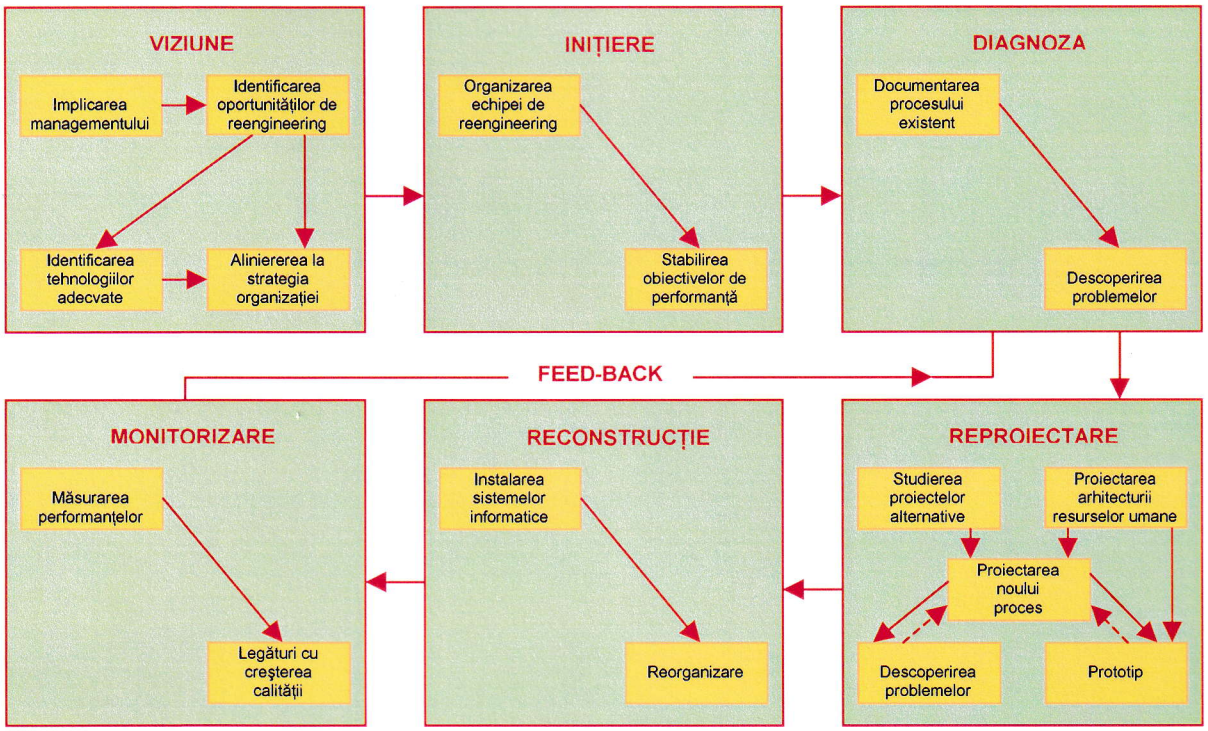


Figura 3.3: Metodologia S.Guha, J.Kettinger şi C.Teng[147]

3.6.1 Viziunea asupra noului proces

Datorită caracterului radical specific reengineering-ului, o astfel de iniţiativă necesită un sprijin total din partea managementul de vârf. Liderii încep cu analiza noului fel în care va munci organizaţia. Întrebarea fundamentală pentru această etapă nu se referă la cum poate fi îmbunătăţită activitatea actuală, ci cum poate fi realizată pentru a obţine un maximum de performanţă în toate activităţile. Acest stadiu implică şi aspectul alinierii efortului de reengineering cu strategia şi scopurile organizaţiei.

În cadrul acestei prime etape se asigură suportul managementului superior, se identifică procesele vitale şi se examinează tehnologia informatică disponibilă:

– *Asigurarea sprijinului managementului superior*

Este esenţial ca managementul de vârf să sprijine proiectele de reengineering, deoarece acestea antrenează întreaga organizaţie. Un factor critic de succes în această privinţă este convingerea managementului cu privire la abandonarea procedurilor şi metodelor existente.

– *Identificarea oportunităţilor de reengineering*

Afacerea companiei constă într-un număr mare de procese, iar problema crucială este identificarea celor adecvate pentru proiectele de reengineering. Această sarcină necesită o definiţie general acceptată a ceea ce reprezintă proces de afaceri şi o cunoaştere corectă a necesităţilor în schimbare ale clienţilor, precum şi potenţialul proceselor de a adăuga valoare pentru client.

---

[147] Guha, S., Kettinger W.J., Teng T.C., *Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology*, Information Systems Management, 1993

– *Identificarea tehnologiei informatice adecvate*

Evoluția rapidă a informaticii a îndepărtat multe constrângeri în gestionarea informației. Totuşi, trebuie reamintit că utilizarea noilor tehnologii nu este un scop în sine, ci o modalitate de sprijinire a activității în cadrul proceselor de afaceri care vor fi radical reproiectate. Ținând seama de aceasta, companiile pot utiliza informatica pentru obținerea unor câştiguri în rapiditate şi productivitate sau prin ignorarea spațiului geografic.

– *Alinierea cu strategia organizației*

Această etapă include examinarea strategiei organizației în relație cu oportunitățile de reengineering şi cu tehnologiile informatice identificate. Potențialele soluții de reengineering fără semnificație strategică trebuie abandonate.

3.6.2 Inițierea schimbării

În această etapă se constituie echipa de reengineering, compusă din agenți ai schimbării interni şi externi organizației. În acelaşi timp, se definesc şi se stabilesc obiectivele de performanță.

– *Echipa de reengineering*

Datorită caracterului multifuncțional al proceselor, echipa de reengineering trebuie să fie compusă din persoane provenind din diferite departamente. Un proiect de anvergură poate implică angajați din toate departamentele, în timp ce pentru proiectele minore pot participa doar membri ai departamentelor afectate. Un lider responsabil de rezultatul efortului de reengineering este desemnat de managementul de vârf, iar acest lider desemnează la rândul lui roluri pentru ceilalți membri ai echipei.

– *Obiective de performanță*

Performanța dorită pentru noile procese este determinată în această etapă. Conform CSC Index Inc.[148], există trei zone în care pot fi obținute beneficii potențiale, respectiv timpul, costul şi numărul de defecte. Nolan, Norton & CO[149], o altă societate nord-americană de consultanță, propune patru dimensiuni ale performanței, respectiv succesul financiar, satisfacerea clientului, procesele interne şi învățarea organizațională.

3.6.3 Diagnoza procesului

Reengineering-ul nu poate fi realizat fără analiza profundă a proceselor care vor fi reproiectate. Se descriu procesele existente şi se descoperă problemele ascunse. Această etapă este critică pentru succesul viitor al eforturilor de reengineering, datorită importanței sale în reproiectarea procesului.

– *Descrierea proceselor existente*

Reuşita reengineering-ului este condiționată de înțelegerea corectă a modului în care lucrează procesele existente, raza lor de acțiune, legăturile şi disfunctionalitățile. În documentarea procesului trebuie luați în considerare următorii factori:

- descrierea întregului proces;
- identificarea elementelor procesului;
- identificarea resurselor procesului;
- performanța actuală a procesului.

---

[148] www.csc.com

[149] www.nolannorton.com

– *Descoperirea problemelor*

Poblemele proceselor sunt de natură diferită, întrucât pot există printre altele, secvențe de activități ineficiente, costuri mari, valoare adăugată nesemnificativă pentru clienți. Toate acestea trebuie să fie identificate şi documentate.

3.6.4 Reproiectarea procesului

Măsurarea proceselor reproiectate prin reengineering se poate face luând în considerare mai multe dimensiuni, printre care timpul, costul, productivitatea şi calitatea. Folosirea unei singure dimensiuni va duce la sub-optimizarea proceselor, aşa că se impune o abordare multidimensională. Totuşi, unii indicatori de performanță sunt concurenți, motiv pentru care este necesară ierarhizarea acestora.

– *Analiza proiectelor alternative*

În mod evident, pentru fiecare proces în cauză există câteva alternative de proiect. Această etapă include explorarea variantelor de proiecte şi implementările lor posibile, pentru identificarea şi determinarea structurii procesului cel mai potrivit.

– *Proiectarea noului proces*

Proiectarea noilor procese impune o analiză continuă asupra necesității realizării unei anumite activități şi în ce mod, dacă este cazul, poate să fie realizată. Câțiva factori sunt critici pentru succesul reproiectarii radicale a proceselor:

- înlăturați tiparele şi ignorați „bunul simț";
- aliniați procesele cu strategia şi obiectivele de performanță;
- acordați oamenilor procese şi nu sarcini simple ;
- înlăturați structurile ierarhice;
- îmbunătățiți productivitatea integrând activitățile fragmentate;
- folosiți tehnologiile adecvate.

– *Proiectarea arhitecturii resurselor umane*

Este unanim acceptată ideea că nicio organizație nu este mai bună decât oamenii care lucrează în ea. Aceasta face ca proiectarea arhitecturii resurselor umane să fie cea mai critică sarcină din cadrul efortului de reengineering, cu atât mai mult cu cât reengineering-ul conduce la schimbări majore în domeniul resurselor umane. Următoarele aspecte sunt esențiale în reuşita restructurării resurselor umane:

- redefinirea descrierii posturilor;
- aplicarea tehnicilor de management bazate pe echipă;
- încurajarea învățării organizaționale;
- evaluarea performanței bazată pe echipă şi nu pe individ;
- structuri de recompensare bazate pe performanța de grup;
- rolul dublu al managerilor, ca membri ai echipei şi şefi ierarhici;
- comunicarea continuă pe tema reengineering-ului cu angajații.

– *Realizarea prototipului*

Realizarea prototipului furnizează un feed-back imediat asupra progresului şi acceptării efortului de reenginering. Realizarea prototipului oferă oportunități pentru simularea şi evaluarea potențialului de reengineering din cadrul organizației. Prototipul permite echipei de reengineering şi liderului acesteia să facă modificările necesare înainte ca proiectul final al procesului să fie ales.

– *Selectarea platformei informatice*

Platforma informatică trebuie să fie aleasă astfel încât să susțină procesele nou proiectate şi să fie uşor adaptabilă la schimbările viitoare ale acestor procese.

3.6.5 Reorganizarea

Acest stadiu include implementarea şi ancorarea schimbării în organizaţie.

– *Instalarea sistemului informatic*

Depinzând de radicalitatea schimbării şi de adaptabilitatea la tehnologia informatică existentă, sistemele actuale pot fi schimbate parţial sau înlocuite în întregime.

– *Reorganizarea activităţilor*

Adaptarea structurii organizaţionale pentru a o face să se potrivească cu noile procese este o sarcină crucială. Schimbările în structura resurselor umane trebuie să fie realizate cu mare atenţie. În timp ce modificarea sau rotaţia posturilor angajaţilor pot fi obţinute fără piedici majore, reducerea personalului, adesea rezultat al proiectelor de reengineering, poate cauza disfunctionalităţi majore.

3.6.6 Monitorizarea procesului

Procesele identificate şi implementate trebuie să fie monitorizate continuu pentru a le examina performanţele. Acest lucru se face printr-o metoda iterativă, în care noile procese sunt folosite ca intrări pentru etapa 3 a metodologiei (diagnoza) şi apoi se continuă procedura de tip „buclă". Astfel, procesul de reengineering este înţeles şi tratat ca un proces continuu, ce se îmbunătăţeşte permanent.

– *Măsurarea performanţei*

Pentru determinarea succesului sau eşecului eforturilor de reengineering, performanţa noilor procese trebuie să fie măsurată şi comparată cu cea a procesele care sunt înlocuite. Această măsurare a performanţei este realizată ţinând cont de următoarele aspecte:

- performanţa procesului: creşterea valorii adăugate pentru client, calitatea etc.
- performanţa informatică: disponibilitatea informaţiei, utilizarea sistemului etc.
- productivitate: angajaţi, producţie, operaţii de service.

– *Asocieri cu îmbunătăţirea continuă*

Reengineering-ul este în strânsă legătură cu îmbunătăţirea continuă şi trebuie să fie asociat cu programele de calitate. Totuşi, nu trebuie omise diferenţele majore în ceea ce priveşte radicalismul abordărilor specifice reengineering-ului şi managementului calităţii totale.

3.7 Dificultăţile implementării reengineering-ului

Experienţa proiectelor de reengineering derulate de companii de mărimi diferite şi din diverse domenii de activitate, precum si analiza eşecurilor datorate nerespectării metodologiei, a permis identificarea unor dificultăşi majore, grupate în trei categorii principale:

– *înţelegerea costului fiecărei activităţi* (cheltuieli directe, costul muncii, cum afectează cheltuielile generale etc.);

– *delimitarea corectă a proceselor* (identificarea activităţilor/operaţiilor/sarcinilor, impactul actorilor, competenţele solicitate);

– *utilizarea unei hărţi a proceselor* (diferită de diagrama de flux sau organigramă)[150].

[150] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

La fiecare pas al procesului de schimbare, **proiectare**, **implementare** şi **operaţional**, pot apărea probleme în legătură cu sponsorizarea, scopul, cultura organizaţională, conducerea, aptitudinile, resursele umane şi managementul, aşa cum se prezintă în tabelul 3.2.

Tabelul 3.2: Principalele obstacole în implementarea reengineering-ului[151]

RISCURI DE PROIECTARE
Aspecte privind sponsorizarea
Managerul executiv nu se implică
Angajare insuficientă din partea managementului de nivel înalt
Scepticism managerial
Efort coordonat de un manager nepotrivit
Echipa de proiectare nu este formată din membri potriviţi
Comunicarea pe probleme importante este insuficientă
Aspecte privind scopul
Fără legătură cu viziunea strategică
Scop prea limitat sau prea ambiţios
Protejarea „vacilor sacre"
Protejarea locurilor de muncă existente
Aspecte privind aptitudinile
Explorare insuficientă a ideilor noi
Absenţa gândirii „care iese din tipare"
Refuzul de a accepta ideile noi
Concepţii greşite asupra proiectarii
Schimbarea culturală neadaptată la organizaţie
Abordarea inadecvată a problemelor de resurse umane
Capacitatea de susţinere a departamentului informatic depăşită
Aspecte politice
Sabotaj de către managerii care pierd puterea
Critici
Zvonuri necontrolate
Teama de schimbare
Rezistenţa culturală
RISCURI DE IMPLEMENTARE
Aspecte privind conducerea
Insuficientă atenţie, angajament sau influenţă din partea conducerii la nivel înalt
Lupta pentru proprietate
Voinţa politică a directorului executiv oscilează sau ezită
Schimbarea directorului executiv
Resurse inadecvate
Eşec de comunicare convingătoare a viziunii
Eşecul directorului executiv de a uni toţi membrii conducerii în vederea efortului
Aspecte tehnice
Incapacitatea de construire a capabilităţilor informatice
Implementare software întârziată
Capacitate insuficientă a pachetului software
Probleme funcţionale şi legate de cerinţele proiectării
Aspecte cheie neidentificate iniţial
Subestimarea complexităţii
Schimbarea neprevăzută a sferei de aplicare
Strategii de dezvoltare costisitoare sau care necesită mult timp

[151] Grotevant S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science?*, CAUSE 98 Seattle, Washington, 1998

Aspecte privind tranziția
Pierderea personalului cheie din faza de proiectare
Pierderea avântului
Surmenarea personalului
Aspecte privind scopul
Rezultate mai lente decât se aştepta
Depăşiri de buget
Perioade alocate nerealist
Restrângerea scopului inițial
Neglijarea problemelor privind resursele umane
Amploare covârşitoare a efortului
RISCURI OPERAȚIONALE
Aspecte culturale privind resursele umane
Creşterea rezistenței culturale
Comportamentul disfuncțional rămâne la fel de frecvent
Instruire insuficientă sau lipsită de succes
Rezultatele nu sunt cele promise
Aspecte de management
Implementarea fără succes a unor noi aptitudini de management
Problemele legate de proprietate/teritoriu/putere nu sunt rezolvate satisfăcător
Voință insuficientă de depăşire a problemelor întâlnite
Comunicare insuficientă
Sabotaj activ sau pasiv de către angajați şi manageri
Aspecte tehnice
Sprijin software acordat târziu şi/sau deficitar
Probleme operaționale cu defecțiuni ale sistemelor informatice
Sistemele nu sunt pe măsura aşteptărilor/nevoilor utilizatorului
Testare inadecvată
Problemele de integritate a datelor subminează încrederea

Obstacolele identificate în tabelul 3.2 nu sunt tipice pentru o singură organizație. De aceea nu este doar prudent, ci şi posibil să se evite sau să se minimizeze impacturile negative utilizând că bază experiențele altor organizații care au trecut deja prin aşa ceva. Strategiile utilizate în mod obişnuit includ următoarele[152]:

- *Realizarea de prototipuri*: realizarea de prototipuri pentru procesele de muncă reproiectate sau ameliorate, imediat ce acest lucru este posibil, este esențiala pentru a evita paşii greşiți care sunt costisitori; aceasta nu identifică doar structurile care nu funcționează după cum a fost prevăzut, ci serveşte şi la declanşarea de idei noi sau la profitarea de pe urma oportunităților tehnologice indisponibile anterior sau neînțelese.
- *Testări pilot*: testarea proceselor reproiectate în condițiile actuale de operare, înainte catranziția finală să poată descoperi problemele neidentificate anterior, oferă o plasă de siguranță organizatorică pentru companie

Pentru ca oricare din aceste strategii să aibă maximum de eficiență, este nevoie să se adopte perspectiva „ceea ce poate merge prost va merge prost", în loc de a se planifica şi adopta termene pe baza presupunerii că totul va merge. Dacă această premisă critică lipseşte, probabil că organizațiile vor planifica atât realizarea de prototipuri cât şi testarea pilot, dar nu vor dori sau nu vor putea să profite de pe urma informațiilor sau oportunităților dezvăluite.

[152] Martin J., *The Great Transition, Using the Seven Disciplines of Enterprise Enginnering to Align People, Technology and Strategy*, American Management Association, 1995

- *Planificarea unei îmbunătățiri continue post-implementare*: anticiparea şi finanțarea proceselor de îmbunătățire continuă ulterioare schimbărilor implementate inițial de organizație sunt aproape întotdeauna necesare în vederea obținerii tuturor avantajelor rezultate din eforturile de inovare a proceselor; presupunerea că schimbările implementate inițial reprezintă rezultatul final înseamnă sacrificarea unui procent semnificativ din rentabilitatea potențială a investiției.
- *Maximizarea vitezei*: trecerea cât mai rapidă între momentul în care este anunțată schimbarea şi cel în care este implementată; această strategie presupune următoarele: cu cât mai repede poate fi desfăşurată o soluție, cu atât mai repede poate fi ameliorată şi poate furniza avantajele anticipate.
- *Minimizarea transferurilor inutile*: această strategie asigură în măsura posibilului că acelaşi lider şi aceiaşi membri ai echipei care concep un proces nou să fie de asemenea responsabili cu implementarea acestuia.
- *Anticiparea comportamentului disfuncțional*: fie că este provocat de teamă, anxietate, resentimente, nesiguranță, lipsă de înțelegere sau rezistență la schimbări culturale, comportamentul disfuncțional trebuie anticipat şi rezolvat cu fermitate; odată ce este inițiat un proces de reengineering, trebuie reiterată constant voința de a persevera în schimbare pentru a convinge oamenii că schimbarea se va petrece cu adevărat; scopul este acela de a exprima clar şi repetat motivele schimbării, potențialele avantaje individuale şi organizatorice care derivă din ea şi dacă este posibil un sentiment de nerăbdare şi de entuziasm suficient pentru a compensa posibilul disconfort al angajaților; acolo unde indivizii sau grupurile continuă să reziste, este important să ne amintim că nu este întotdeauna posibil să se obțină consensul asupra unor probleme dificile, iar opunerea de rezistență nu semnalează neapărat o alegere strategică inadecvată.

„În planificările comandantului chibzuit, trebuie luați în considerare atât factorii favorabili, cât şi cei nefavorabili."

Sun Tzu

CAPITOLUL 4 CONTEXTUL PERFECȚIONĂRII ACTIVITĂȚII DE VÂNZĂRI LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA

4.1 Piața întreprinderilor de telecomunicații

Sectorul telecomunicațiilor a cunoscut pe plan mondial una dintre cele mai ridicate rate de creştere în ultimele decenii. Prăbuşirea acțiunilor şi falimentele răsunătoare înregistrate la sfârşitul secolului trecut, în special în rândul furnizorilor de servicii Internet (aşa-numitele „*dotcom*-uri"), nu au reuşit să îi sperie pe investitori, aşa cum se ilustrează în figura 4.1. Anul 2005 a marcat un record de vânzări în telecomunicații, cifrat la aproximativ 2 trilioane USD[153].

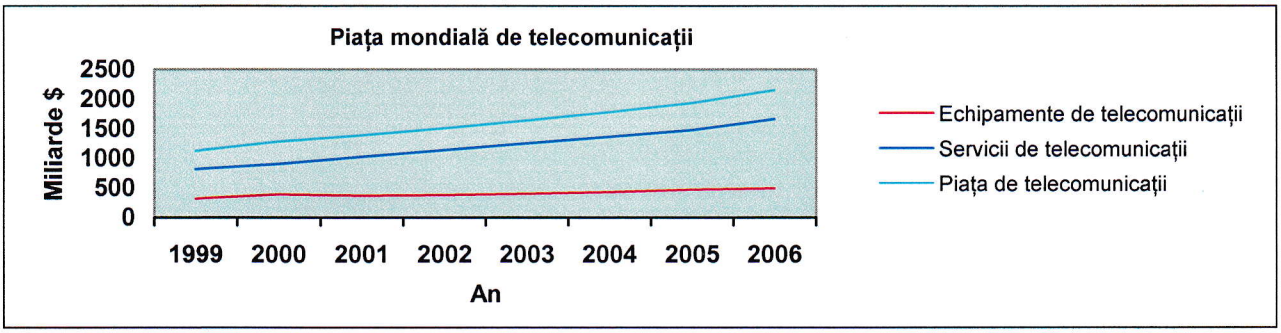


Figura 4.1: Piața mondială de telecomunicații în perioada 1999-2006[154]

4.1.1 Piața mondială de telecomunicații

Un studiu recent, prezentat în tabelul 4.1, oferă informații despre evoluția pieței mondiale de telecomunicații, cu o rată medie de creştere de 9% în perioada 1999-2006.

Tabelul 4.1: Piața mondială de telecomunicații în perioada 1999-2006 (mld. USD)[155]

Piața (mld. USD)/ An	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Rata (%)
Echipamente de telecomunicații	310	380	362	371	391	417	461	487	6,1
Servicii de telecomunicații	810	901	1021	1132	1245	1358	1468	1658	10,2
Total-Piața de telecomunicații	**1120**	**1282**	**1383**	**1504**	**1636**	**1775**	**1929**	**2146**	**9,2**

[153] *** European Information Technology Observatory 2005, *EITO Update 2005*, www.eito.com, 2006
[154] www.gartner.com, *Global Telecommunications Market Take, 4Q05; Market Trends*, Gartner Inc., 2005
[155] Idem.

Analiza datelor de mai sus relevă o tendință importantă înregistrată în ultimii ani, respectiv creşterea ponderii serviciilor, față de echipamente. Acest fapt se explică prin externalizarea unor activități de telecomunicații către firmele de profil. Clienții nu mai cumpără astăzi cutii, ci soluții, care integrează servicii complete de telecomunicații, precum configurare, instalare, asistență tehnică, consultanță. Astfel, se estimează că față de 74% din totalul pieței telecomunicațiilor în anul 2001, ponderea serviciilor va creşte la peste 78% până în 2006.

Este extrem de utilă segmentarea pieței mondiale în funcție de cifra de afaceri pe sectoare de activitate, pentru a putea analiza poziția pe care o ocupă fiecare întreprindere de telecomunicații. În mod evident, este practic imposibilă o segmentare foarte precisă, ținând cont de faptul că nu există granițe bine conturate între anumite servicii de telecomunicații, ca de exemplu între infrastructură şi transmisiunile de date. Mai mult, complementaritatea informaticii şi a telecomunicațiilor face dificilă încadrarea unui anumit serviciu sau echipament într-unul din aceste domenii, în special în situațiile în care utilizatorului i se furnizează o soluție integrată, cum ar fi o aplicație de criptare a datelor transmise. Piața telecomunicațiilor poate fi totuşi împărțită relevant în următoarele sectoare principale de activitate :

- echipamente instalate la utilizator :
  - de rețea – permit conectarea utilizatorului la o rețea de transmisiuni de date;
  - de voce – permit furnizarea unei soluții de telefonie;
- infrastructura rețelelor publice - servicii şi echipamente instalate la operatorul de telecomunicații, care stau la baza rețelelor publice de telefonie şi de date;
- comunicații publice mobile – echipamente, infrastructură şi servicii, care permit furnizarea unei conectivități mobile utilizatorilor, precum telefonie, SMS-uri etc.;
- comunicații publice fixe – toate serviciile publice de transmisiuni de date şi voce, cu excepția celor mobile :
  - voce fixă ;
  - transmisiuni de date fixe.

O segmentare a pieței mondiale a telecomunicațiilor, în functie de cifra de afaceri pe sectoare de activitate este prezentată în tabelul 4.2.

Tabelul 4.2: Segmentarea pieței mondiale a telecomunicațiilor pe sectoare (mld. USD)[156]

Cifra de afaceri anuală pe sectoare de activitate	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Rata (%)
Echipamente utilizator	46	51	48	54	59	62	64	68	7,2
Rețea	25	30	31	36	40	43	44	48	9,0
Voce	21	21	17	18	19	19	20	20	3,5
Infrastructura rețele publice	188	230	223	226	239	264	302	323	7,7
Comunicații publice mobile	337	426	491	550	597	632	670	736	8,4
Comunicații publice fixe	588	626	677	738	811	890	967	1099	10,2
Voce fixă	478	485	497	516	541	569	603	639	5,1
Transmisiuni date fixe	108	136	172	210	250	290	322	384	17,4
Total-Piața de telecomunicații	**1120**	**1282**	**1383**	**1504**	**1636**	**1775**	**1929**	**2146**	**9,2**

La fel de utilă este şi segmentarea pieței mondiale de telecomunicații pe regiuni, prezentată în tabelul 4.3, pentru a evidenția zonele geografice majore de interes.

[156] Idem.

Tabelul 4.3: Segmentarea pieței mondiale a telecomunicațiilor pe regiuni (mld. USD)[157]

Regiune	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Rata (%)
Asia/Pacific	261	308	342	373	403	434	476	540	9,5
Europa Centrală şi de Est	36	42	51	56	63	67	70	80	9,4
America Latină	100	117	131	144	162	184	201	222	11,2
Africa şi Orientul Mijlociu	56	69	75	83	93	104	118	136	12,7
America de Nord	375	432	455	496	543	592	645	711	9,3
Europa de Vest	290	313	328	349	370	392	416	454	6,8
Total-Piața de telecomunicații	**1120**	**1282**	**1383**	**1504**	**1636**	**1775**	**1929**	**2146**	**9,2**

Analizând datele din tabelul 4.3 se constată faptul că cea mare piață a telecomunicațiilor rămâne America de Nord, cu o pondere de aproximativ o treime din total, în timp ce regiunile cu cea mai importantă creştere anuală sunt Orientul Mijlociu şi America Latină.

4.1.2 Piața de telecomunicații din Europa Centrala şi de Est

Telecomunicațiile reprezintă unul dintre cele mai dinamice sectoare din Europa Centrală şi de Est, aşa cum rezultă din figura 4.2. Comparativ cu alte țări din regiune, piața de telecomunicații din România este relativ mică. Totuşi, rata anuală de creştere estimată la 9-12% pentru următorii cinci ani este încurajatoare, depăşind țări cu un potențial mai ridicat, precum Cehia şi Ungaria.

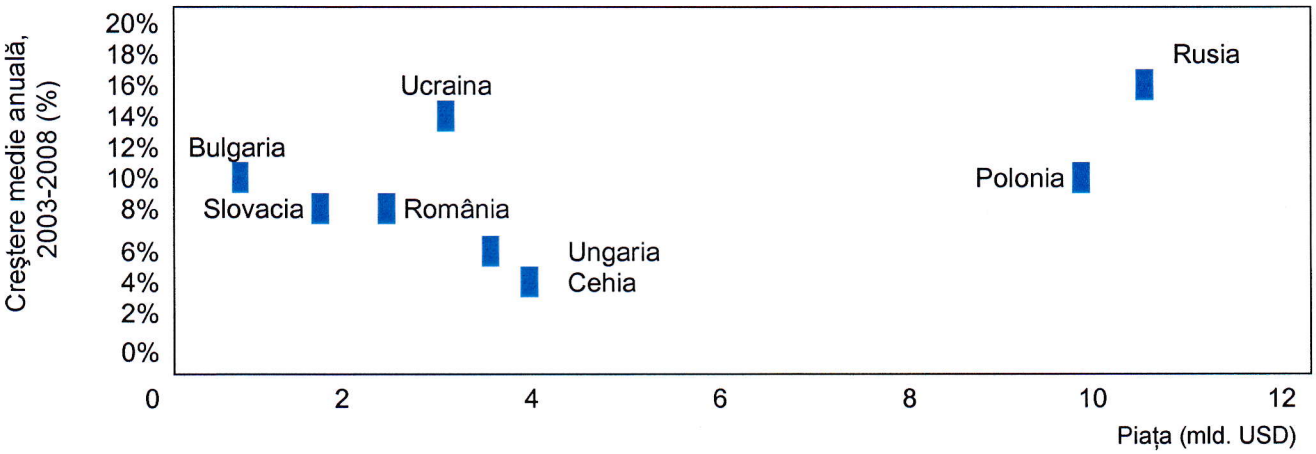


Figura 4.2: Piața de telecomunicații din Europa Centrală şi de Est în 2003 (mld. USD)[158]

4.1.3 Piața românească de telecomunicații

Telecomunicațiile reprezintă unul dintre cele mai dinamice sectoare din România. Cifra de afaceri totală a fost în 2005 de 2,1 miliarde USD, în creştere cu 12% față de anul precedent[159], în principal datorită telefoniei mobile. Ponderea sectorului telecomunicațiilor din PIB a ajuns la 4%, față de 3,3% cât era în 2002.

Recent, ministrul Comunicațiilor şi Tehnologiei Informației aprecia că *„domeniul IT&C este cel mai pregătit pentru integrarea în Uniunea Europeană, atât din punct de vedere legislativ, cât şi al pregătirii pentru competiția post-aderare, cifra de afaceri ajungând la 4,1 miliarde euro în 2005, adica 8% din PIB. În 2005 s-a înregistrat o*

---

[157] Idem.
[158] *** Pyramid Research, *Communications Markets in Romania – March 2006*, www.pyramidresearch.com, 2006
[159] Idem.

creştere de peste 20% a domeniului IT&C. Numărul utilizatorilor de Internet a ajuns în 2005 la 28% din populaţia ţării, fiind încă un drum lung de parcurs până la media europeană de 38%. În România se înregistrează peste 13 milioane de utilizatori de telefonie mobilă, 4 milioane de utilizatori de telefonie fixă şi 3,5 milioane de abonaţi la TV prin cablu. Volumul total al investiţiilor în IT&C în 2005 a fost de 1,8 miliarde euro, fără a include investiţiile directe"[160].

În ultimul deceniu au fost parcurşi paşi importanţi, atât în plan legislativ cât şi al ofertei de servicii. Astfel, în perspectiva integrării europene a României, în septembrie 2002 s-a înfiinţat Agenţia Naţională de Reglementare în Comunicaţii (ANRC) cu scopul de a asigura o competiţie corectă, de a proteja interesele consumatorilor şi de a monitoriza tarifele şi calitatea serviciilor, iar la 1 ianuarie 2003 piaţa telecomunicaţiilor a fost complet liberalizată. Oferta de servicii s-a diversificat semnificativ, notabile fiind dezvoltarea celor de telefonie mobilă, cablu TV, Internet şi „spargerea" monopolului Romtelecom pentru telefonia fixă.

Distribuţia companiilor în funcţie de serviciile de telecomunicaţii oferite pe piaţa românească realizată de către ANRC este următorea[161]:

- *Reţele publice de comunicaţii electronice*
  - Reţele publice fixe
  - Reţele radio celulare
  - Reţele radio mobile de acces public
  - Reţele radio în serviciul mobil maritim
  - Reţele publice de mesagerie radio
  - Reţele publice radio în serviciul mobil aeronautic
  - Reţele publice în serviciul de radiodeterminare
  - Reţele publice fixe prin satelit
  - Reţele publice mobile
- *Servicii de telefonie destinate publicului*
  - Servicii de telefonie furnizate prin reţele fixe
  - Servicii de telefonie prin reţele mobile terestre
  - Servicii de telefonie prin satelit
  - Servicii de transport
- *Servicii de linii închiriate*
- *Alte servicii de comunicaţii destinate publicului*
  - Servicii de transmisiuni de date
  - Servicii de acces la Internet
  - Servicii de radiocomunicaţii mobile profesionale
  - Servicii de mesagerie radio
  - Alte tipuri de servicii de comunicaţii electronice.

La o lună după liberalizare, ANRC a primit solicitări din partea a 659 de companii care doreau să intre pe piaţa serviciilor de telecomunicaţii, 456 fiind avizate favorabil[162]. În 2003 au fost înregistrate 1800 de solicitări, 1560 de companii primind acordul ANRC[163]. Până în luna mai 2006, au fost autorizate 2326 companii, care au primit astfel

---

[160] Nagy Z., *Domeniul IT&C în perspectiva integrării României în UE*, Seminar dedicat comunicaţiilor şi tehnologiei informaţiilor în perspectiva integrării în UE, organizat de CCIR şi Ministerul Integrării Europene, 2006

[161] www.anrc.ro

[162] *** Intelecon Research & Consultancy Ltd., *Romania: 659 Companies want to enter Romanian telecommunications market*, www.regulateonline.org, 2003

[163] *** Pyramid Research, *Communications Markets in Romania – March 2004*, www.pyramidresearch.com, 2004

dreptul de a intra pe piață în calitate de furnizori de servicii sau rețele de comunicații electronice. Un număr de 2205 de companii au fost autorizate să furnizeze rețele publice de comunicații electronice, distribuția acestora fiind prezentată în tabelul 4.4.

Tabelul 4.4: Repartiția întreprinderilor româneşti de telecomunicații după serviciile oferite[164]

Rețele publice fixe	1933
Rețele publice PAMR	255
Rețele publice VSAT	44
Rețele publice mobile cu transmisie prin satelit	12
Rețele publice radio-paging	6
Rețele publice radio-celulare	4

Până în prezent, 293 de companii au obținut dreptul de a furniza servicii de telefonie, repartiția lor în funcție de serviciile oferite fiind cuprinsă în tabelul 4.5.

Tabelul 4.5: Repartiția întreprinderilor româneşti care furnizează servicii de telefonie [165]

Servicii de telefonie prin rețele publice fixe	282
Servicii de telefonie prin rețele publice mobile terestre	67
Servicii de telefonie prin satelit	15
Servicii de transport	95

În cadrul companiilor furnizoare de servicii de telefonie prin rețele publice fixe se înregistrează distribuția prezentată în figura 4.3, respectiv 102 companii şi-au exprimat intenția de a acoperi segmentul convorbirilor locale, 109 convorbirile interurbane, iar 126 pe cele internaționale.

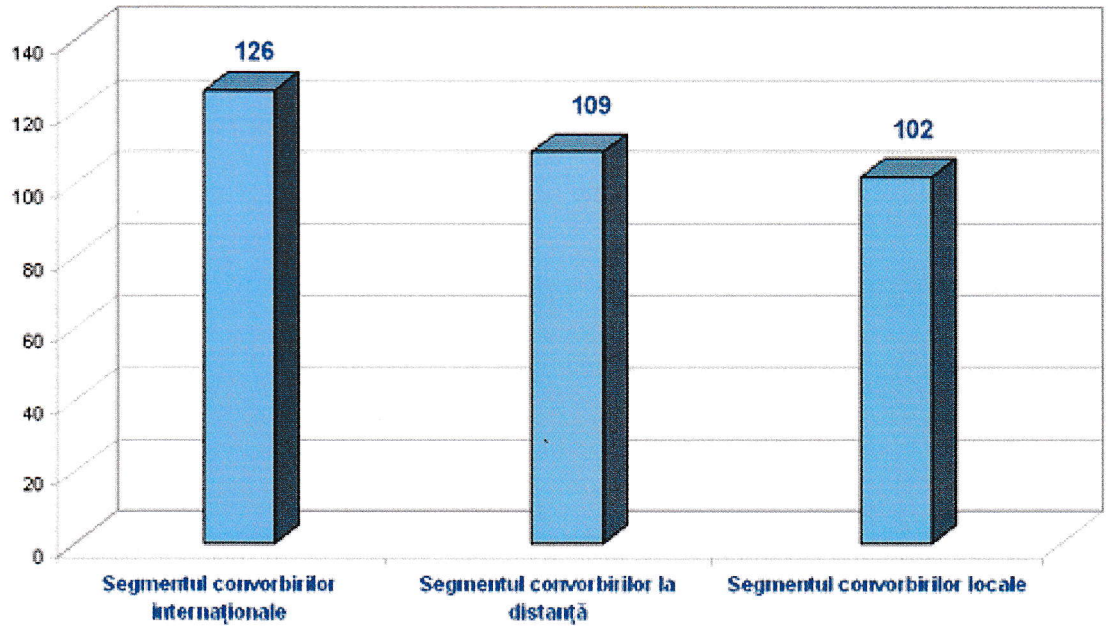


Figura 4.3: Repartiția întreprinderilor româneşti după tipul serviciilor de telefonie furnizate[166]

[164] www.anrc.ro, 2006
[165] Idem.
[166] Idem.

În afara serviciilor de telefonie, un număr total de 1718 de companii pot furniza şi alte tipuri de servicii, a căror repartiţie este prezentată în tabelul 4.6.

Tabelul 4.6: Repartiţia întreprinderilor româneşti dupa tipul serviciilor furnizate, altele decât telefonia[167]

Acces la Internet	1414
Servicii de transmisiuni de date	767
Radio-comunicaţii mobile profesionale	255
Radio-paging	6

În funcţie de modalitatea de conectare a utilizatorilor finali, cele 1414 întreprinderi româneşti de telecomunicaţii furnizoare de servicii de acces la Internet pot utiliza diferite soluţii, detaliate în tabelul 4.7.

Tabelul 4.7: Repartiţia întreprinderilor româneşti după soluţia de conectare la Internet[168]

Acces radio	708
Acces dial-up	264
Cablu	344
Linii închiriate	212

Serviciile furnizate pe piaţa românească la nivelul anului 2005[169] sunt prezentate succint în continuare, informaţii detaliate fiind furnizate în Anexa 1 a prezentei lucrări:

- *telefonie fixă* : gradul de penetrare este printre cele mai scăzute din Europa, mai ales în comunităţile rurale, fiind de 18%, respectiv 4,36 milioane de abonaţi, în scădere cu 1% faţă de anul precedent ; deşi piaţa s-a liberalizat la 1 ianuarie 2003, au apărut doar foarte puţini operatori care concurează cu Romtelecom, în special pe segmentul apelurilor internationale, respectiv 64 furnizori activi, printre care RCS-RDS, UPC-Astral, Atlas Telecom, SN Radiocomunicaţii, Euroweb; costurile ridicate legate de infrastructură vor frâna, pe termen scurt şi mediu, dezvoltarea unei oferte competitive pentru apelurile locale şi interurbane ;
- *comunicaţii mobile* : au cunoscut o dezvoltare spectaculoasă, în România operând patru companii, Orange, Vodafone, CosmOTE şi Telemobil, cu peste 13 milioane de clienţi ; rata de penetrare este de 52,5% din totalul populaţiei;
- *echipamente şi transmisiuni de date* : este un sector dinamic, tendinţa fiind de orientare către soluţii integrate ; investiţiile în infrastructură au fost considerabile, în special în reţele de fibră optică (SNCFR, Transelectrica, Orange), cablu TV (RCS-RDS, UPC-Astral) sau radio (SN Radiocomunicaţii) ;
- *cablu TV* : în 2005 operau 5 companii majore care deţineau peste 85% din piaţă, cu un grad de penetrare în urban de 78%; la nivel naţional existau 4 milioane abonaţi, respectiv echivalentul a 56% din locuinţe ;
- *Internet* : numărul de utilizatori este încă scăzut, reprezentând 28% din totalul populaţiei, fiind legat şi de numărul mic de calculatoare, însă creşterea anuală a sectorului este de peste 50% ; dacă în 2003 erau autorizaţi de către ANRC peste 200 de furnizori, în 2005 numărul lor a ajuns la 1414.

Comparativ cu alte ţări europene, piaţa de telecomunicaţii din România are o valoare mică. Totuşi, rata anuală de creştere estimată la 9-12% pentru următorii cinci ani este încurajatoare, valoarea pieţei urmând să ajungă în 2008 la 3,3 miliarde USD, în special prin expansiunea Internetului şi a telefoniei mobile.

---

[167] Idem.
[168] Idem.
[169] *** Compendiu de Afaceri, *Tehnologia Informaţiei şi Comunicaţii,* Agora Media SRL, Tg. Mureş, 2006; www.anrc.ro, 2006

Cel mai dinamic segment al pieței românești de telecomunicații pentru perioada 1999-2008 îl reprezintă transmisiunile de date şi Internetul, aşa cum o indică rezultatele unui studiu prezentat în tabelul 4.8.

Tabelul 4.8: Evoluția pieței de transmisiuni de date şi Internet din România, 1999-2008 (mil. USD)[170]

Servicii (mil. USD)/**An**	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Transmisiuni de date	136	143	151	160	170	181	194	208	222	237
Internet	7	12	20	35	56	72	94	117	141	160

În figura 4.4 se prezintă cota de piața a principalilor actori ai pieței românești de transmisiuni de date şi Internet, la nivelul anului 2004, obținută pe baza cifrelor de afaceri estimate, rezultate prin corelarea datelor obținute de la Registrul Comerțului şi din alte surse precum presă, diferite studii, rapoarte sau Internet.

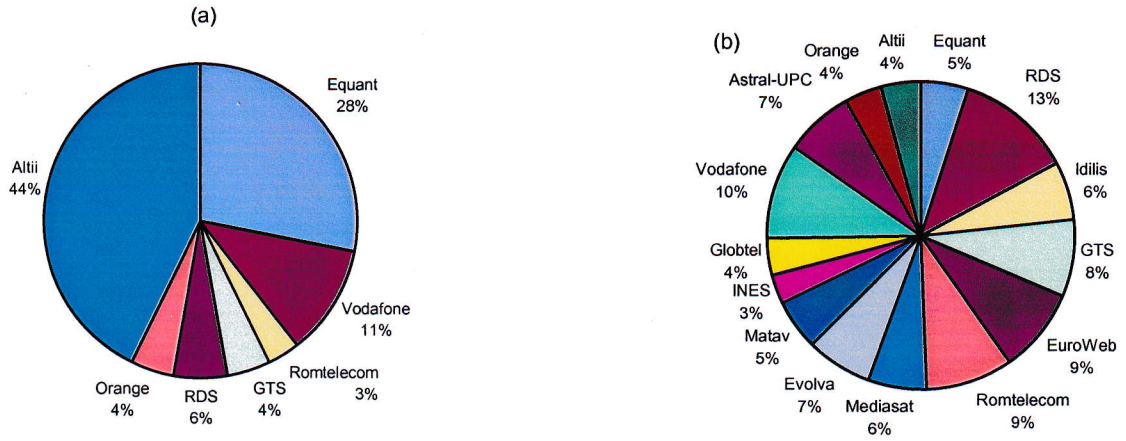


Figura 4.4: Cota de piață a principalilor furnizori de (a) servicii de transmisiuni de date şi (b) Internet după cifra de afaceri, în perioada 2003-2004

La fel de utilă în analizarea pieței este segmentarea în funcție de numărul de clienți ai unui operator de telecomunicații. În figura 4.5 sunt prezentate rezultatele unui studiu realizat în anul 2002, pe baza unui chestionar la care au răspuns 606 companii.

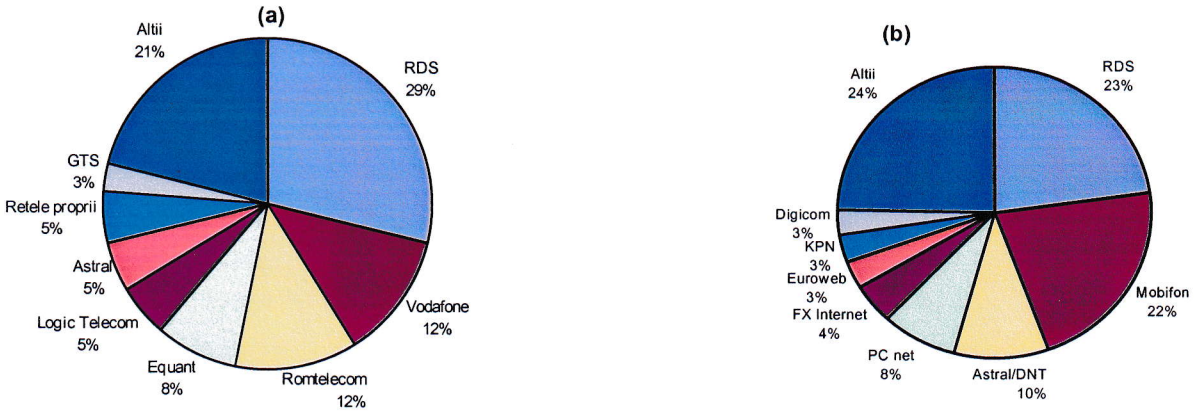


Figura 4.5: Principalii furnizori de (a) servicii de transmisiuni de date şi (b) Internet după numărul de clienți în anul 2002[171]

[170] *** Pyramid Research, *Communications Markets in Romania – March 2004*, www.pyramidresearch.com, 2004

[171] *Emerging Segments in Informations Technology and Communications Market – Romania*, Mercury Research, 2002

4.2 Prezentarea funcțiunii comerciale la întreprinderile româneşti de telecomunicații

Pentru întreprinderile româneşti, aflate în plin proces de tranziție către economia de piață modernă şi în faza de preaderare europeană, capacitatea de a se adapta cerințelor mediului este esențială atât pentru succes, dar mai ales pentru supraviețuire. Trebuie însă recunoscut că puțini manageri sunt preocupați de o abordare în spiritul întreprinderii concurențiale, respectiv a satisfacerii clienților la un nivel calitativ superior, a reducerii prețurilor sau a inovării continue. Este evident că dezvoltarea şi menținerea unei afaceri sunt legate de câştigarea de noi clienți şi păstrarea celor existenți. În fapt, antreprenorii de succes dedică astăzi peste 40% din timpul lor activităților de marketing şi de vânzare.

Privită din acest sens, funcțiunea comercială are un rol determinant în ansamblul funcțiunilor întreprinderii. Prin activitățile sale, de marketing, vânzare şi aprovizionare, funcțiunea comercială îi permite organizației stabilirea unor legături optime cu mediul ambiant, în vederea furnizării de produse şi servicii în condiții de eficiență.

4.2.1 Considerații generale

În condițiile unei piețe în continuă schimbare, aşa cum se prezintă piața românească a ultimilor ani, activitatea comercială are un rol hotărâtor în ansamblul funcțiunilor întreprinderii, vizând obținerea, prelucrarea şi interpretarea informațiilor provenite din mediul ambiant, în vederea organizării activității viitoare a întreprinderii. Funcțiunea comercială cuprinde ansamblul activităților ce contribuie la realizarea obiectivelor privind stabilirea legăturilor întreprinderii cu mediul ambiant, în vederea identificării consumatorilor şi utilizatorilor produselor şi serviciilor oferite de întreprindere, pe de o parte, precum şi procurarea mijloacelor necesare fabricării produselor sau prestării serviciilor şi desfacerii acestora, pe de altă parte[172].

Funcțiunea comercială este reprezentată de totalitatea activităților ce conduc la realizarea obiectivelor ce se referă la stabilirea legăturilor întreprinderii cu mediul ambiant, în scopul identificării utilizatorilor şi consumatorilor produselor şi serviciilor oferite de întreprindere şi asigurarea resurselor necesare fabricării şi desfacerii acestora. Această funcțiune cuprinde trei activități principale:

- *marketingul*, având ca scop identificarea necesităților consumatorilor în vederea orientării producției spre satisfacerea acestor necesități;
- *aprovizionarea tehnico-materială*, urmărind asigurarea în mod complet şi la timp a resurselor necesare desfăşurării continue şi în bune condiții a fabricării produselor şi a prestării serviciilor;
- *vânzarea* (desfacerea), cuprinzând livrarea şi încasarea contravalorii produselor, lucrărilor şi serviciilor întreprinderii, prin care se asigură trecerea acestora din sfera producției în cea a circulației.

4.2.2 Analiza activității de marketing

Activitatea de marketing, redusă la caracteristicile sale principale, se referă la ansamblul atribuțiilor exercitate de personalul compartimentului de marketing în scopul identificării necesităților utilizatorilor pentru orientarea producției spre satisfacerea acestor necesități. În general, atribuțiile principale constau în :

---

[172] Petrescu I., *Management*, Editura Holding Reporter, Bucureşti, 1991

- cercetarea şi cunoaşterea pieţei ;
- evaluarea şi alegerea canalelor de distribuţie ;
- stabilirea şi revizuirea preţurilor şi adaosurilor;
- organizarea şi urmărirea vânzărilor;
- organizarea şi urmărirea serviciilor post-vânzare;
- reclamă şi publicitate,

fiind realizate prin exercitarea funcţiilor compartimentului de marketing, precum:

- investigarea mediului ambiant;
- racordarea activităţii întreprinderii la dinamica mediului ambiant;
- satisfacerea în condiţii superioare a necesităţii lor de consum şi utilizare;
- maximizarea eficienţei economice, prin optimizarea profitului[173].

Funcţia de investigare a mediului ambiant permite obţinerea de informaţii cu privire la piaţa de telecomunicaţii, la ansamblul categoriilor de nevoi ale consumatorilor (după criteriul utilităţii, motivaţiei, individuale/colective), la mobiluri (afective/economice) şi la obstacolele care stau în calea cumpărării (preţ, inhibiţii, prejudecăţi, temeri etc.). Pentru ca o întreprindere românească să aibă succes în condiţiile economiei de piaţă este imperativ ca funcţia de investigare să aibă un caracter continuu, pentru a furniza permanent date noi, relevante şi corecte despre piaţa telecomunicaţiilor şi despre necesităţile de consum şi utilizare.

Stabilirea unei legături dinamice a întreprinderii la mediul ambiant este un factor cheie al succesului, deoarece prin creşterea capacităţii de antrenare a resurselor organizaţiei se asigură adaptarea optimă a activităţii acesteia la cerinţele pieţei de telecomunicaţii.

Satisfacerea în condiţii superioare a necesităţilor de consum şi utilizare este o funcţie a marketingului extrem de importantă, deoarece permite producerea şi desfacerea doar a acelor produse şi servicii de telecomunicaţii necesare consumului. În acest context, politica adoptată de întreprindere în domeniul produsului, preţului, distribuţiei şi promovării este esenţială pentru succesul în afaceri.

Din nefericire, foarte multe întreprinderi româneşti de telecomunicaţii nu dispun de un compartiment de marketing. Sarcinile agenţilor de vânzări includ şi obţinerea de informaţii despre piaţă şi despre necesităţile de consum şi utilizare.

În acest context este utilă prezentarea **politicii comerciale** a întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii. După ce firma şi-a definit poziţionarea pe piaţa ţintă, urmează formularea strategiei de piaţă, respectiv stabilirea acţiunilor practice pentru susţinerea strategiei şi eforturile necesare a fi antrenate pentru desfăşurarea lor. O **strategie de piaţă** adecvată este aceea conform căreia întreprinderea face o selecţie corectă a segmentelor spre care îşi concentrează eforturile de marketing, cărora li se adresează cu produsul potrivit, pe care îl oferă în cel mai potrivit loc, la preţul potrivit şi însoţit de o promovare corespunzătoare, urmărind să îşi realizeze astfel obiectivele stabilite pentru o anumită perioadă[174]. Atingerea obiectivelor de marketing pe piaţa ţintă are la bază variabilele grupate în cadrul mixului de marketing, respectiv produsul, preţul, distribuţia şi promovarea[175].

Activităţile componente ale *politicii de produs* la firmele româneşti de telecomunicaţii sunt descrise în continuare :

---

[173] Nistorescu T., *Economia întreprinderii*, Universitatea din Craiova, Facultatea de Ştiinţe Economice, http://stec.central.ucv.ro/ecsci/idd/cursuri/economia_intreprinderii/cuprins.html, 2003

[174] Balaure V., ş.a., *Marketing*, Editura Uranus, Bucureşti, 2002

[175] Ristea A.L., ş.a., *Marketing. Premise şi provocări ale economiei înalt competitive*, Editura Expert, Bucureşti, 2002

- *cercetarea produsului* : serviciile furnizate sunt grupate, uzual, într-un catalog standard; analiza este efectuată de către un departament propriu sau este externalizată unor firme de consultanță şi vizează capacitatea serviciilor comercializate de a satisface necesitățile consumatorilor, gradul lor de uzură morală şi evaluarea comparativă față de serviciile concurente ;
- *inovația* : deşi reprezintă principala orientare ofensivă a întreprinderii în politica de produs, cele mai multe întreprinderi româneşti nu dispun de o structură specializată de cercetare şi inovație şi nici de susținere financiară pentru aceasta ;
- *asigurarea legală a produsului* : majoritatea operatorilor de telecomunicații din România nu dispun de mărci sau brevete de invenție ;
- *atitudinea față de produsul vechi* : în industria românească de telecomunicații există o preocupare majoră față de soarta produselor uzate moral şi cu nivel scăzut de rentabilitate ; de exemplu, în sectorul transmisiunilor de date, a încetat comercializarea serviciului X25, în timp ce serviciul Frame Relay a început recent să fie înlocuit de comunicațiile IP.

În stabilirea *politicii sortimentale*, întreprinderile româneşti de telecomunicații, prin eforturi proprii sau prin intermediul consultanților, reuşesc să asigure o bună concordanță cu solicitările pieței, în condiții normale de profitabilitate. Tendința constatată în ultimii cinci ani este accentul deosebit pus pe politica de service, pentru a fideliza clientela şi pentru a spori notorietatea firmei. Astfel, programul zilnic al serviciului de întreținere a crecut de la 12 la 24 de ore pentru majoritatea întreprinderilor furnizoare, iar numărul centrelor zonale de service s-a dublat. Rezultatul, apreciat extrem de favorabil de către toți beneficiarii, a fost o reducere în ultimii doi ani a duratei medii de rezolvare a unui deranjament cu 38%[176].

O problemă delicată pentru orice întreprindere este legată de *stabilirea prețului*. Întreprinderile româneşti de telecomunicații aplică o politică legată de tipul serviciului furnizat. De exemplu, pentru transmisiuni de date furnizate către clienți din sectorul bancar se foloseşte o strategie a prețului înalt, de prestigiu, posibilă datorită calității deosebite a acestora, reputației, competenței şi experienței firmei furnizoare, dar şi a lipsei unor mari concurenți pe această piață. În acest caz putem aprecia că este vorba de o determinare a prețului psihologic. Pentru servicii de tip Internet, ținând cont de concurența acerbă, există un preț al pieței care este impus firmei furnizoare, fără a omite însă păstrarea rentabilității propuse. În politica prețurilor la întreprinderile româneşti de telecomunicații, există în general şi rabaturi, acordate progresiv în funcție de valoarea contractului.

Politica de distribuție, care asigură ajungerea produselor la consumator, ține cont de natură clienților şi de tipul produselor sau serviciilor comercializate. De exemplu, în cazul în care ținta este reprezentată de un număr limitat de potențiali cumpărători, cum ar fi companiile multinaționale şi din sectorul bancar, concentrați geografic, iar produsele şi serviciile vândute au un grad ridicat de complexitate tehnică, distribuția se face fără intermediari, direct de către personalul comercial propriu al întreprinderii de telecomunicații. Pentru serviciile oferite marelui public, de exemplu Internet, sau pentru a accesa noi piețe şi a mări aria geografică de acoperire a vânzărilor, se pot folosi, în afara propriilor angajați, intermediari şi/sau negociatori (comisionari).

Ansamblul acțiunilor prin care întreprinderea comunică cu micromediul său, în mod deosebit cu piața, pentru informarea consumatorilor sau a utilizatorilor potențiali, a intermediarilor în vederea influențării comportamentului de cumpărare şi consum, de

---

[176] *** Mercury Research, *Emerging Segments in Informations Technology and Communications Market – Romania*, 2002

sprijinire a personalului din vânzare formează *politica promoțională*[177]. Printre principalele acțiuni promoționale putem enumera publicitatea, promovarea vânzărilor, relațiile publice, utilizarea mărcilor sau manifestările promoționale.

Politica promoțională a firmelor româneşti de telecomunicații, în special a celor foarte mari sau multinaționale, cum ar fi Orange, Vodafone, CosmOTE, UPC-Astral, RCS-RDS este foarte agresivă. Publicitatea, în special de informare pentru servicii şi instituțională, include o gamă largă, de la site-ul web al organizației, la spoturi televizate sau pliante şi broşuri specifice, adresate potențialilor clienți. În afară de acestea, la sfârşitul anului se realizează agende şi calendare, cu semnificația de cadou publicitar. Promovarea vânzărilor este extrem de larg folosită, iar relațiile publice vizează atât publicul intern, urmărind crearea unui climat favorabil de muncă, cât şi publicul extern. Marca folosită de întreprinderile multinaționale de telecomunicații, precum Orange, Vodafone sau CosmOTE este identică cu cea a acționarului principal, pentru a induce în memoria consumatorilor reputația şi perenitatea acestuia. În ultimii ani, se remarcă participarea la manifestări cu caracter expozițional, atât în țară, printre altele la CERF, ExpoTel, ROCS, Solepad, cât şi în strainatate la CeBIT sau Telecom.

Cu siguranță că cel mai performant canal de comunicare cu piața pentru întreprinderile româneşti de telecomunicații rămâne forța proprie de vânzare. Pe lângă creşterea cifrei de afaceri sau prospectare, forța de vânzare se alătură celorlalte elemente promoționale şi contribuie într-o manieră mult mai concretă la atingerea obiectivelor comerciale ale firmei. Diferența principală între vânzare şi celelalte elemente ale efortului de marketing este contactul personal. Tabelul 4.9 prezintă o comparație între principalele medii de comunicare, respectiv forța de vânzare şi publicitatea.

Tabelul 4.9: Comparație între forța de vânzare şi publicitate[178]

Forța de vânzare	Publicitatea
Directă, la nivel individual	Directă, audiență de masă
Contact direct, personal	Contact indirect, impersonal
Nivel mare de adaptabilitate	Adaptabilitate directă scăzută
Acțiune în lărgime (contacte mai multe, mesaj limitat)	Acțiune în profunzime (contacte mai puține, comunicație mai detaliată)
Sens unic	Dublu-sens
Feed-back organizat, prin cercetări de marketing	Feed-back direct
Cost redus pe contact	Cost ridicat pe contact
Efect de tip trage ("pull"), este de aşteptat ca prospecții să contacteze firma	Efect de tip impinge ("push"), vânzarea este activă

Ar fi greşită concluzia că vânzarea personală este elementul-cheie al mixului de marketing, deoarece combinarea şi integrarea elementelor acestuia este mai importantă decât oricare dintre elemente. De altfel, importanța instrumentelor promoționale este relativă, depinzând de tipul produselor, aşa cum este reprezentat în figura 4.6. Astfel, pentru bunurile industriale, categorie în care pot fi integrate prin specificul lor şi serviciile de transmisiuni de date, costurile vânzării reprezintă 70% din bugetul de marketing, promovarea vânzărilor având un rol scăzut, iar publicitatea foarte scăzut. Pentru bunurile consumabile adresate marelui public, precum serviciile de acces la telefonia mobilă sau la Internet pe cartele preplătite, costul vânzării scade la sub 40%, în schimb publicitatea devine foarte importantă, iar rolul promovării vânzărilor, al utilizării mărcilor şi al manifestărilor promoționale devine important.

---

[177] Nistorescu T., *Economia întreprinderii*, Universitatea din Craiova, Facultatea de Ştiințe Economice, http://stec.central.ucv.ro/ecsci/idd/cursuri/economia_intreprinderii/cuprins.html, 2003

[178] Donaldson B., *Sales Management. Theory and Practice,* MacMillan Press Ltd., London, 1994, pag.8

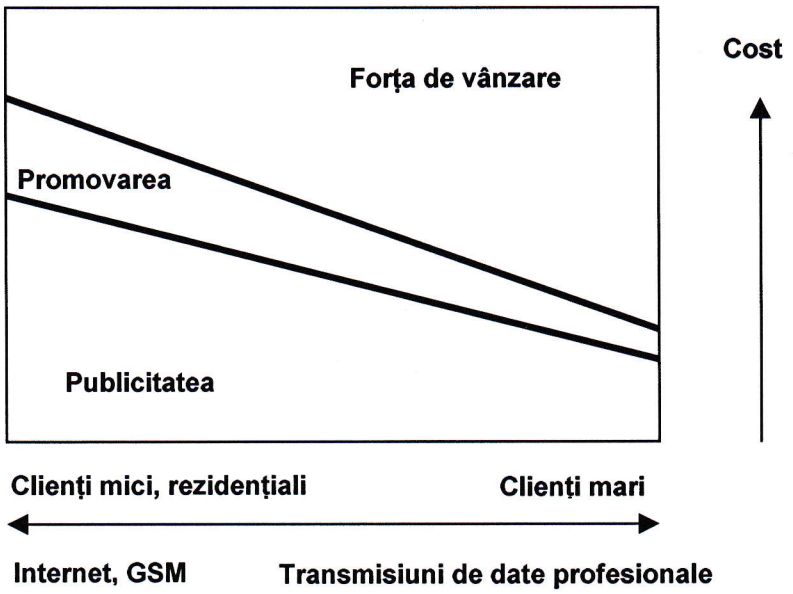


Figura 4.6: Importanţa forţei de vânzare în funcţie de tipul produsului şi al clientului[179]

4.2.3 Analiza activităţii de aprovizionare tehnico-materială

Aprovizionarea tehnico-materială regrupează ansamblul operaţiunilor care urmăresc asigurarea în mod complet şi la timp a tuturor resurselor necesare întreprinderii, pentru desfăşurarea continuă şi în bune condiţii a fabricării produselor şi a prestării serviciilor, în vederea realizării obiectivelor stabilite. Principalele atribuţii ale aprovizionării sunt următoarele:

- procurarea în timp util, ritmic, în cantităţile, calitatea şi structura sortimentală a tuturor resurselor materiale necesare întreprinderii;
- urmărirea în mod continuu a evoluţiei pieţei produselor utilizate de întreprindere;
- stabilirea modalităţilor de aprovizionare, care trebuie să fie respectate de toate compartimentele întreprinderii;
- elaborarea unor programe de aprovizionare bazate pe previziunile cu privire la fabricaţie, pentru evitarea discontinuităţii stocurilor;
- definirea standardelor de calitate şi a preţurilor, care trebuie să fie respectate de angajaţii care fac achiziţia;
- definirea regulilor de control al produselor recepţionate;
- gestiunea optimă a stocurilor.

În acest context, personalul însărcinat cu aprovizionarea are un dublu obiectiv : procurarea şi stocarea resurselor materiale la cel mai mic cost şi asigurarea disponibilităţii lor la termen, în scopul satisfacerii necesităţilor celor care le utilizează.

În cadrul firmelor româneşti de telecomunicaţii, aprovizionarea revine în general departamentului tehnic – compartimentul producţie, cu excepţia facilităţilor (energie, apă etc.) aflate sub responsabilitatea compartimentului administrativ.

Pentru desfăşurarea activităţii, operatorii de telecomunicaţii au nevoie în principal de achiziţionarea a două tipuri de resurse, respectiv echipamente şi infrastructură (cabluri, frecvenţe radio etc.) specifică. Aprovizionarea se face pe baza unor contracte-cadru, încheiate pe durate mari, de obicei 3 ani, principalele obiective fiind un cost

[179] Dunkeld S., *Salesforce Practice Today,* Institute of Marketing, Cookham, 1979, pag.28

redus, termene scurte de livrare, evitând stocurile mari şi condiţii de plată avantajoase, în general la 30-60 de zile de la livrare. În afara aprovizionării regulate, de la furnizori cu care firma are relaţii comerciale neîntrerupte, mai există şi anumite situaţii specifice în care sunt căutate în permanenţă cele mai bune condiţii oferite de piaţă.

Totuşi, în activitatea de aprovizionare a întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii mai apar unele sincope, din cauza absenţei unui sistem centralizat de evidenţă a previziunilor (cantităţi, termen de livrare etc.) departamentului comercial. În lipsa acestuia, aprovizionarea se face cu întârziere, ceea ce afectează data de instalare a serviciilor către utilizatori. O altă problemă este legată de faptul că forţa de vânzare nu are acces în timp real la informaţiile privind stocurile sau datele de livrare pentru echipamentele comandate. În acest fel, nu poate oferi răspunsuri pertinente şi rapide întrebărilor unui client. De asemenea, pentru întocmirea unei oferte comerciale, se pierde foarte mult timp cu obţinerea informaţiilor legate de data de instalare a serviciului.

4.2.4 Analiza activităţii de vânzare

Înainte de a analiza desfăşurarea activităţii de vânzare a întreprinderilor româneşti, este utilă o succintă prezentare a pieţei naţionale de telecomunicaţii.

4.2.4.1 Analiza piaţei

Cunoaşterea de către fiecare companie de telecomunicaţii a pieţei sale presupune cunoaşterea clientelei, dar şi a concurenţilor săi, folosind trei surse principale de obţinere a datelor:

- sursa internă, în care datele provin din interiorul companiei şi se referă la firma însăşi ;
- surse externe, în care datele sunt obţinute direct de către forţa de vânzare în cadrul activităţii sale, de la alte persoane sau instituţii (clienţi actuali sau potenţiali, concurenţă etc.) ; aceste date prezintă un grad relativ ridicat de subiectivism ;
- documente obţinute de la diferite persoane sau organizaţii, cum ar fi instituţii publice (Camera de Comerţ, Administraţia Financiară, Monitorul Oficial ş.a.) şi private (rapoarte anuale, licitaţii), autorităţi de reglementare, organizaţii profesionale, non-guvernamentale, institute de studiere a pieţei, presă, Internet.

Din nefericire, la majoritatea întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii, nu există un sistem centralizat de gestionare a acestor informaţii, care să permită cunoaşterea lor oportună de către cei interesaţi. De exemplu, informaţia că o întreprindere are probleme financiare importante este utilă departamentului comercial (dacă este vorba de un client sau de un prospect), dar şi celui financiar (în cazul unui client) sau tehnic (în cazul unui furnizor). Mai grav este însă că nici informaţiile interne nu sunt accesibile personalului. Faptul că un client are probleme tehnice sau că urmează a fi suspendat pentru întârzierea unei plăţi sunt exemple de informaţii critice pentru agentul de vânzări în relaţia sa cu clientul respectiv, la care din nefericire nu are acces în timp util. În acest context, este evident că bună desfăşurare a activităţii departamentului comercial, dar şi a celorlalte departamente ale firmei, are de suferit.

Pentru a cunoaşte piaţa unei întreprinderi de telecomunicaţii este utilă **analiza mediului concurenţial** al acesteia, care presupune studiul cotei de piaţă, a poziţiei concurenţiale şi a structurii concurenţei. Pentru un diagnostic corect al activităţii de vânzări este necesară şi o analiză a cifrei de afaceri.

Este foarte important ca întreprinderile de telecomunicaţii să îşi analizeze periodic evoluţia *cotei de piaţa*. Partea absolută de piaţă reprezintă segmentul cererii totale

satisfăcute de o întreprindere pe piața analizată. Partea relativă de piață reprezintă raportul direct de forțe între o întreprindere şi principalii săi competitori, fiind exprimată ca raportul dintre vânzările întreprinderii analizate şi cele ale competitorului său principal. O tendință negativă a cotei absolute, de exemplu, poate fi cauzată de disfunctionalități legate de forța de vânzare, dar se poate datora şi creşterii numărului operatorilor de telecomunicații.

Evaluarea *poziției concurențiale* pleacă de la indicatorii-cheie de succes în sectorul telecomunicațiilor[180], indicatori care diferențiază întreprinderile performante de celelalte, precum stabilitatea serviciului (număr de deranjamente), tarif, servicii de întreținere şi suport, acoperire națională, scalabilitatea serviciilor, competențe tehnice, flexibilitate şi imagine. Pentru analiză se utilizează de obicei tabele de evaluare. Plecând de la criteriile de importanța ale fiecărui indicator-cheie, se obține o valoare medie ponderată, care permite evaluarea poziției concurențiale a întreprinderii respective.

Structura mediului concurențial se analizează uzual prin utilizarea indicelui parțial de concentrare care exprimă poziția primelor opt întreprinderi pe piața analizată şi a indicelui Herfindhal-Hirschman[181]. Structura mediului concurențial al pieței de telecomunicații din România este caracterizată de un grad puternic de concentrare pentru piața transmisiunilor de date, dominată de câteva firme, în raport cu piața de Internet unde există o repartiție uniformă între concurenți[182].

Analiza evoluției cifrei de afaceri a unei întreprinderi oferă informații relevante despre activitatea comercială a firmei. Industria telecomunicațiilor este caracterizată prin creşteri susținute, deci un ritm mediu anual de aproximativ 8-10% indică o performanță corectă a întreprinderii. Uzual, în analiza structurii cifrei de afaceri se utilizează coeficientul de concentrare Gini-Struck sau indicele de diversificare Herfindhal care permit măsurarea gradului de concentrare sau diversificare a activității[183]. Dacă valoarea indicelui se apropie de 1 rezultă că în structura activității societății există doar câteva produse care generează cea mai mare parte a cifrei de afaceri, în caz contrar rezultând că vânzările sunt egal repartizate pe produse. Principalele întreprinderi de telecomunicații din România au în general o activitate de bază bine definită, precum telefonie fixă, telefonie mobilă, transmisia de date sau Internet. În acelaşi timp au fost dezvoltate activități complementare, pentru a susține activitatea principală şi pentru a-şi consolida imaginea în fața clienților.

Pentru a analiza structura cifrei de afaceri pe clienți de obicei se utilizează metoda ABC[184]. Un studiu intern, pe care l-am realizat în 2005 la societatea comercială Equant Romania S.A., indică o bază de 267 de clienți, care generează o cifră de afaceri de 18,8 milioane euro. Analizând repartiția cifrei de afaceri se constată ca 13% dintre clienți generează 80% din cifra totală de afaceri, 37% din clienți 15% şi restul de 50% numai 5% din cifra de afaceri. Această repartiție este reprezentată grafic în curba ABC din figura 4.7. Primii 13% din clienți reprezintă segmentul cu riscul cel mai ridicat din punct de vedere al securității firmei şi în plus, fac presiuni pentru a obține condiții tehnice şi comerciale speciale. Cei 50% dintre clienți care generează 5% din cifra de afaceri nu solicită reduceri tarifare, însă cheltuielile de exploatare cu aceştia sunt ridicate. Zona de mijloc asigură un nivel corespunzător de stabilitate şi rentabilitate, însă din nefericire, nu acoperă decât 15% din cifra de afaceri. Din acest motiv trebuie acționat pentru creşterea

---

[180] *** Mercury Research, *Emerging Segments in Informations Technology and Communications Market – Romania*, 2002

[181] Niculescu M., *Diagnostic global strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 1997

[182] *** Mercury Research, *Emerging Segments in Informations Technology and Communications Market – Romania*, 2002

[183] Niculescu M., *Diagnostic global strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 1997

[184] Micallef A., *La gestion des entreprises*, Paris, 1982

ponderii lor, oferind servicii integrate (consultanță, asistența) şi personalizate, care să faciliteze trecerea unei părți din cei 50% dintre clienți mici în această zonă.

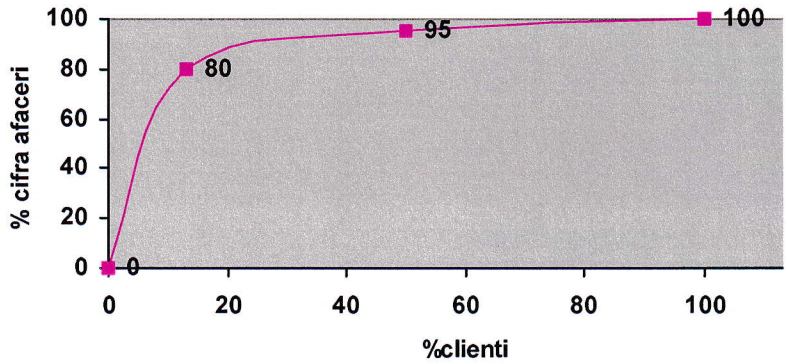


Figura 4.7: Repartiția cifrei de afaceri pe clienți - metoda ABC
Sursa: S.C. Equant Romania S.A., 2005

4.2.4.2 Desfăşurarea activității de vânzare

Activitatea de vânzare cuprinde livrarea şi încasarea contravalorii produselor, lucrărilor şi serviciilor întreprinderii, prin care se asigură trecerea acestora din sfera producției în cea a circulației. Cu alte cuvinte, prin activitatea de vânzare a produselor se asigură valorificarea rezultatelor producției, marcându-se finalizarea tuturor acțiunilor întreprinderii producătoare şi ale agentului său de vânzari, pentru ca produsul fabricat să fie solicitat şi acceptat de beneficiari. Prin vânzare se realizează recuperarea cheltuielilor şi obținerea unui anumit profit, în fapt scopul celui care produce şi/sau vinde.

În activitatea de vânzare se pot defini trei etape principale: pre-vânzarea, vânzarea propriu-zisă şi post-vânzarea. Acestea pot fi relaționate cu diferite modele simplificate de comunicare, dintre care cel mai uzual este cel cunoscut sub mnemonica AIDAS (aducere la cunoştință, interes, dorință, acțiune, satisfacere).

Etapa de prevânzare cuprinde abordarea clientului şi negocierea. Abordarea clientului este o etapă extrem de importantă şi cuprinde patru paşi : prospectarea, contactul inițial, prezentarea ofertei şi gestionarea obiecțiunilor clientului[185].

Prospectarea, respectiv identificarea unor potențiali clienți este în mod natural primul pas în activitatea de vânzare. Oamenii cu experiență în vânzări consideră că abilitatea de a încheia o vânzare este legată de calitatea prospecților, de găsirea acelor oameni sau companii care au nevoie de produsele şi serviciile întreprinderii (chiar dacă încă nu o ştiu !) şi care sunt capabili să le cumpere. Prospecții trebuie căutați în mod activ, continuu, altfel sunt puține şanse ca ei să descopere singuri furnizorul. Principalele metode utilizate de forța de vânzari din telecomunicații pentru prospectare pe piața românească țin cont de natură clienților potențiali şi sunt următoarele :

- referințele venite dinspre alți clienți: sunt cele mai eficiente, deoarece este implicat un terț satisfăcut, respectiv clientul actual şi deoarece prospectul respectiv s-a identificat ca potențial client ;
- contacte personale, cum ar fi prieteni, relații etc. ;
- Registrul Comerțului, pentru informații precum cifra de afaceri, acționariat, puncte de lucru ş.a.;
- rapoarte de presă;
- Internet, inclusiv obținerea de liste de e-mailuri ;

[185] *** SBA, *The Sales Process*, www.online wbc.gov, 2001

- studii de piață, ştiri on-line (Mediafax, Rompres), documente oficiale (Monitorul Oficial, Bursa Româna de Mărfuri, Programe Phare şi Banca Mondială) ;
- alte surse (Pagini Aurii, târguri, expoziții, forumuri, reuniuni profesionale etc.).

După identificarea potențialilor prospecți, trebuie obținute cât mai multe informații despre aceştia pentru a-i califica şi pentru pregătirea întâlnirii. Orice informație, chiar şi trivială, despre un prospect este binevenită. Din nefericire, la nivelul majorității firmelor româneşti de telecomunicații, nu există informații centralizate despre un prospect. Dacă de exemplu, departamentul financiar află că o întreprindere românească producătoare a fost achiziționată de un mare concern occidental, această informație nu ajunge decât accidental (informal) şi cu întârziere la inginerul comercial responsabil de acest cont. Cea mai importantă sursă pentru obținerea de date despre potențialii clienți rămâne Internetul, în special în cazul firmelor multinaționale. Alte surse utile sunt rapoartele anuale, publicațiile guvernamentale şi de specialitate, ziarele şi revistele de afaceri, sau documente ale organizațiilor profesionale. Desigur că se pot obține informații direct de la prospect prin telefon, însă este preferabilă folosirea telefonului doar pentru stabilirea unei întâlniri.

Etapa următoare este cea a *contactului inițial* cu prospectul respectiv. Abordarea clientului în scopul de a i se prezenta o ofertă de vânzare se poate realiza prin contact direct sau indirect. În cazul întreprinderilor de telecomunicații, contactul direct se realizează atunci când reprezentantul de vânzari vizitează cumpărătorul potențial. În general, toate întâlnirile se stabilesc în prealabil prin telefon, respectând anumite reguli de bază: în primul rând o abordare politicoasă, sinceră, prietenoasă, apoi comunicarea scopului întâlnirii şi a unor informații care să fie interesante pentru prospect. Există în mod excepțional şi contacte directe accidentale, rezultate în urma receptării de către prospect a unor informații care îl determină să se deplaseze la sediul firmei sau în urma unor întâlniri neprogramate, în locuri neutre ca de exemplu la reuniuni, târguri, expoziții. Contactul indirect are loc atunci când reprezentantul de vânzări răspunde unei cereri de ofertă, care provine de la clienții potențiali doritori să cumpere servicii specializate prin lansarea unui caiet de sarcini.

În continuare are loc *prezentarea comercială a ofertei*. Pentru reprezentanții de vânzări este partea cea mai atractivă deoarece, în sfârşit, intră în joc cunoştințele despre produs şi despre companie, precum şi abilitățile personale. În general, personalul comercial al întreprinderilor româneşti de telecomunicații, mai ales în cazul multinaționalelor, urmează periodic cursuri de tehnici de vânzare şi de îmbunătățire a aptitudinilor de comunicare. Regulile care trebuie respectate sunt cele uzuale : politețea, prezența la timp la locul întâlnirii, o prezentare personalizată în funcție de client, focalizarea pe avantajele serviciilor furnizate, pregătirea prealabilă a întâlnirii, prezentarea de argumente convingătoare, o atitudine relaxată, alocarea a 90% din timp ascultării prospectului, utilizarea de exemple şi referințe, propunerea unor teste în condiții avantajoase, evitarea unor promisiuni de nerespectat, creativitatea şi în primul rând sinceritatea. Este important de subliniat că prima întâlnire se poate obține relativ uşor, însă următoarele mult mai greu, sau chiar deloc !

Dacă abordarea clientului a decurs în condiții bune, urmează etapa de *depăşire a obiecțiunilor clientului*, care precede negocierea. Probabil că toți reprezentanții de vânzări au auzit replici precum : „ nu am nevoie acum de acest serviciu " sau „ am cumpărat acest serviciu de la o altă firmă ". Aceste replici nu trebuie să sperie, fac parte din procesul de vânzare. Mai mult, sunt un semn ca vânzarea progresează şi un altfel de mod al clientului de a spune „ nu sunt convins încă, însă aş putea fi ! ". Pentru a avansa, agenții de vânzări folosesc tehnicile de negociere obişnuite : răspunsul de tip „ da, dar... „ care nu contrazice clientul, însă îi oferă noi informații, punerea de întrebări

pentru a înțelege mai bine reținerile prospectului, utilizarea cu tact a argumentelor contra, reformularea obiecțiunii de către vânzător şi implicit diminuarea acesteia.

Faza următoare este cea de *închidere a vânzării*, care precede negocierea contractuală. Este momentul în care (re)apar unele întrebări ale prospectului referitoare la aspecte specifice precum prețul, facilități ale produsului, garanție, calitate, despre firmă şi despre clienții săi sau unele aprecieri negative la adresa concurenței. În acest moment trebuie utilizate toate tehnicile care îl ajută pe client sa spuna „ da " : oferirea unor servicii suplimentare, a unor opțiuni (culoarea de exemplu), facilități de plată sau crearea unei situații de urgență (stocul se epuizează rapid, se apropie sărbătorile).

Acordul clientului este urmat de *negociere*, fază care nu se mai referă la produs, ci numai la condițiile de vânzare, precum prețul, condițiile de plată şi de livrare sau de anulare a vânzării. În general în România, negocierea pleacă de la un format de contract standard, propus de întreprinderea de telecomunicații, fiind realizată de agentul de vânzari şi/sau de directorul comercial. Negocierea prețului are loc prin acordarea de remize în funcție de volumul contractului şi de tipul serviciului vândut. Agentul de vânzări, directorul comercial şi directorul general pot acorda, în mod diferit şi conform unor reguli interne, astfel de remize. Condițiile de plată sunt negociate în principal sub aspectul termenului de plată, care este în mod uzual de maxim o lună de la data emiterii facturii. Condițiile de livrare pentru echipamentele vândute în cadrul serviciilor de integrare prevăd locul, asigurarea transportului şi condițiile de instalare a acestora. Condițiile de anulare a vânzării trebuie negociate în cazul în care una dintre părți nu îşi respectă obligațiile contractuale sau când intervin alte situații neprevăzute.

Finalizarea negocierii este urmată de *vânzarea propriu-zisă*, respectiv de încheierea unui contract de vânzare care, conform prevederilor Codului civil, reprezintă o convenție prin care una din părți se obligă să livreze un produs sau serviciu şi cealaltă parte se obligă să îl plătească. În general, în cazul întreprinderilor româneşti de telecomunicații, contractele sunt semnate de către directorul general. Decizia clientului de a cumpăra se materializează prin transmiterea unui bon de comandă către departamentul comercial al furnizorului, care este transmis apoi intern departamentului tehnic. În absența unui sistem informatic centralizat există decalaje, uneori importante, între momentul recepției comenzii clientului şi procesarea acesteia de către departamentul tehnic. Livrarea este însoțită de facturare. Absența unei baze de date unice care să cuprindă şi să coreleze toate informațiile referitoare la un client, conduce la disfuncționalități între departamentele comercial, tehnic şi financiar-administrativ. De exemplu, factura nu include şi penalitățile contractuale pe care furnizorul de telecomunicații trebuie să le plătească clientului pentru nerespectarea calității serviciilor, deoarece departamentul tehnic nu a transmis la timp celui financiar situația bonurilor de deranjament. Foarte grav este însă faptul că agentul de vânzări nu cunoaşte aceste probleme, procesul de vânzare are astfel de suferit, iar clientul va fi în final nemulțumit.

Ultima etapă este reprezentată de *activitățile post-vânzare*, care în cazul firmelor furnizoare de servicii de telecomunicații, sunt extrem de importante, deoarece permit stabilirea unei relații de parteneriat pe termen lung cu clientul şi permit păstrarea unei bune reputații. În principal, aceste activități se referă la rezolvarea reclamațiilor clienților, acordarea de garanții şi întreținerea serviciilor şi a produselor vândute. Din nefericire, în absența unui sistem informatic de tip CRM, deşi rezolvarea reclamațiilor clienților se face rapid, deşi serviciile de întreținere sunt de cea mai bună calitate, de obicei reprezentantul de vânzări nu are o evidență exactă şi la îndemână a acestor acțiuni efectuate în cadrul departamentului tehnic. De exemplu, dacă un client apelează agentul comercial pentru a-l întreba cât mai durează până la repunerea în funcțiune a unui serviciu defect sau care este disponibilitatea medie a servicilor oferite în luna

precedentă, cu siguranță că răspunsul va veni după câteva zile şi va conține o marjă relativ ridicată de eroare.

Un fapt îmbucurător constatat la majoritatea firmelor româneşti mari de telecomunicații este întocmirea periodică de rapoarte care măsoară nivelul de satisfacție al clienților, rezultatul acestora fiind unul dintre elementele luate în calcul la evaluarea şi motivarea personalului. Pentru a creşte substanțial experiența clienților, această măsura trebuie dublată de implementarea unui sistem informatic centralizat, care să permită personalului comercial atît obținerea cât şi difuzarea de informații valoroase şi în timp real clienților interni şi externi ai procesului de vânzare.

4.2.4.3 Cultura şi stilul de management în vânzări

Companiile româneşti de telecomunicații, în special cele multinaționale, cărora le pasă sincer de angajații lor comerciali, îi pregătesc în mod adecvat, îi implică în luarea deciziilor, îi sprijină cu cele mai bune produse, servicii şi îi motivează prin recompense şi recunoaştere personală, întrucât *„nici un manager de vânzări nu a suferit vreodată pentru că subordonații săi sunt puternici şi eficienți"*[186]. Întreprinderile de succes pun accentul mai degrabă pe relațiile cu clienții, decât pe profitul imediat, apreciind că produsele şi serviciile de o calitate mai ridicată vor determina câştiguri însemnate pe termen lung. G.Stewart apreciază că procedurile de succes ale organizațiilor de vânzări pot fi grupate sub sintagma *„celor şapte S"*[187], dintre care primele trei, respectiv strategia, structura şi sistemele sunt considerate ca *"agresive"*, după cum urmează:

- *strategia* pune accent pe nevoia agentului de vânzări şi a managerului de vânzări de a avea o direcție stabilită de acțiune şi o procedură de management care să gestioneze optim timpul şi alocarea resurselor, pentru a îndeplini cât mai bine scopurile şi obiectivele identificate ale organizației de vânzări; în cazul întreprinderilor româneşti de telecomunicații, distribuirea unor teritorii de vânzări adecvate, stabilirea unor cote de vânzări care pot fi atinse, pregătirea corespunzătoare în domeniul tehnicilor de vânzări, prezentări corecte şi un mod adecvat de stabilire a itinerariilor de vânzări ilustrează o bună strategie de vânzări;
- *structura* se referă la ierarhia organizației de vânzări şi la modul de organizare al acesteia, care în cazul întreprinderilor româneşti de telecomunicații este de obicei geografic, pe produs, după industria clientului şi după talia clientului;
- *sistemele* sunt reprezentate de ansamblul de rapoarte, practici de rutină, şedințe, reclamații sau sisteme de recompensare; cele mai uzuale sisteme specifice întreprinderilor româneşti sunt şedințele de vânzări, tratarea comenzilor de vânzări, reclamațiile clienților şi plata de penalități, politici privind bunurile returnate, sisteme de recompensare şi recunoaştere privind vânzările.

Celelalte 4 S-uri, considerate ca *"neagresive"*, sunt cele mai dificile, deoarece urmăresc preocuparea personală, grija angajaților unul față de celălalt şi accentul pus pe investiția umană pe care o organizație este dispusă şi pregătită să le facă. Aceste domenii diferențiază însă organizațiile de vânzări care au succes de restul, astfel:

- *salariații* reprezintă descrierea demografică a categoriilor importante de personal din cadrul organizației de vânzări, precum agentul de vânzări, directorul de vânzări zonal sau directorul de sucursală; pentru succesul organizației, toate aceste poziții trebuie tratate cu egal respect şi încredere;

---

[186] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

[187] Stewart G., *Successful Sales Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Edinburgh, 2000

- *stilul* este caracterizarea modului în care se comportă managerii de nivel înalt pentru îndeplinirea scopurilor organizației în cadrul contextului cultural al firmei; o organizație puternic orientată spre angajați va afișa o atitudine preocupată și va construi încredere și respect în rândul angajaților și managerilor săi; de asemenea, va crede în importanța fiecărei persoane și în potențiala contribuție a acesteia pentru organizația de vânzări; în cadrul întreprinderilor românești de telecomunicații este esențial ca managementul să încurajeze susținerea, ascultarea, implicarea angajaților și conducerea participativă;
- *scopurile nescrise* sunt foarte importante pentru că reprezintă conceptele indicative prin care o organizație de vânzări își stimulează membrii; acestea nu sunt scopurile vizibile, precum profitul unei investiții, costurile, cifra de afaceri sau cota de piață, însă sunt valori care „mișcă inima" și realmente unesc obiectivele individuale și pe cele ale organizației; managerul de vânzări trebuie să convinga fiecare angajat din organizație că oferă un serviciu valoros societății și nu doar că face o simpla vânzare pentru a crește profiturile sau poziția actuală; realizarea unei vânzări creează unul dintre cele mai puternice sentimente de satisfacție pe care le poate avea o persoană, dar acest sentiment este mai motivant și de durată atunci când agentul de vânzări poate aprecia amploarea serviciului pe care l-a adus prin acea vânzare;
- *setul de competențe* se referă la faptul că întreprinderea este dispusă să cheltuiască bani pentru pregătirea adecvată a fiecărui angajat; adesea, întreprinderile românești de telecomunicații petrec mult timp pregătind reprezentanții de vânzări de teren, dar petrec doar o zi sau deloc pentru pregătirea unui nou manager de vânzări în gestiunea resurselor umane; pregătirea inadecvată a managerilor poate accelera o rotație mare de personal și astfel investiția mare în pregătirea unui agent de vânzări proaspăt plecat este pierdută, deoarece avantajează doar o societate concurentă; de aceea, setul de competențe trebuie să se regăsească la toate nivelurile organizației de vânzări.

Din nefericire, foarte mulți manageri din întreprinderile românești de telecomunicații au tendința de a se concentra exclusiv pe strategii, structură și sisteme pentru atingerea obiectivelor de vânzări, deoarece acestea pot fi evaluate și analizate în mod logic. Exemplele următoare de accent pe „*S-urile agresive*" sunt mai mult decât sugestive: lista rezultatelor privind vânzările, numărul de apeluri telefonice sau de vizite efectuate, numărul de oportunități calificate și nu în ultimul rînd întrebarea clasică adresată unui angajat la sfârșitul unei zile dificile - „Ce ai vândut astăzi?". Mai mult, această abordare este interpretată de unii agenți de vânzări ca o atitudine indiferentă din partea managementului, apreciind că „managerul de vânzări este interesat doar de rezultatele companiei și de propria evoluție în cadrul acesteia".

Pe de altă parte, cele patru „*S-uri neagresive*" vor fi interpretate ca o atitudine atentă, preocupată, exprimând disponibilitatea companiei de a pregăti și sprijini forța de vânzări. Managerii de vânzări de succes se gândesc la oameni, se consultă cu aceștia, le pasă de ei și îi conduc acordându-le sprijin și informându-i. Întrebarea „Ce ai vândut astăzi?" trebuie transformată în „Cum vă pot ajuta să deveniți mai productivi?". Această schimbare de atitudine, specifică mai ales întreprinderilor multinaționale de telecomunicații, este un pas important spre un management de vânzări mai eficace și mai eficient, care poate duce la crearea unor profituri mai mari pe termen lung.

Concluzia este ca un sentiment mai puternic de încredere și respect între agenții de vânzări și managerul de vânzări poate rezolva neajunsuri ale strategiei, structurii sau sistemelor neadecvate ale unei companii. Până la urma, avantajul major al unei organizații de vânzări de succes nu constă într-o strategie perfecta, ci în angajații săi bine pregătiți și excelent motivați.

4.2.4.4 Auditul activității de vânzări

„Performanțele forței de vânzări pot să scadă dintr-o mulțime de motive diferite. Indiferent cât de bune vă sunt instinctele în acest domeniu, nu veți şti niciodată ce nu merge bine până când nu vă obosiți să descoperiți acest lucru. Cel mai rău lucru pe care îl puteți face este să începeți să reparați lucrurile înainte de a descoperi ce nu este în regulă cu ele. Totuşi, asta fac cele mai multe companii"[188].

Periodic, apariția unor probleme legate de scăderea performanțelor în activitatea de vânzări, conduce la necesitatea analizării practicilor actuale de management în vederea adoptării unor decizii de schimbare şi îmbunătățire, respectiv la realizarea unui audit[189]. Cele mai frecvente cauze ale unei slabe performanțe în cazul întreprinderilor româneşti de telecomunicații pot fi:

- schimbarea cerințelor, a puterii de cumpărare şi a concentrării clienților;
- creşterea costului aferent volumului de vânzări;
- schimbările tehnologice, care oferă noi oportunități, precum telemarketing, aplicații CRM, comenzi prin Internet;
- lipsa competențelor;
- presiuni organizaționale datorate noilor metode de segmentare a pieței, clienților şi produselor;
- necesitatea schimbării mentalității, de exemplu, de la orientarea către producție la accentul pe client;
- noi cerințe ale clienților cu privire la servicii/calitate totală;
- schimbări ale culturii organizaționale, de exemplu de la stiluri ierarhice, autocrate până la împuternicirea angajatilor;
- schimbări concurențiale sau de reglementare, la care nu s-a răspuns în mod eficient.

Pentru a avea succes este recomandabil ca auditul să fie executat de către consultanți cu experiență şi competențe în management, împreună cu echipe din interiorul organizației auditate, dacă este cazul. Sunt preferați consultanții, deoarece aceştia beneficiază de:

- puncte de vedere obiective, fără prejudecăți interne;
- experiența unor situații similare în alte companii;
- idei creative referitoare la schimbare;
- credibilitatea acțiunilor recomandate, în special în fața managementului superior.

Literatura de specialitate recomandă realizarea periodică de audituri în vânzări, chiar în absența unor probleme majore. Este evident că şi îmbunătățirile minore contribuie la performanța organizației, iar auditurile pot identifica oportunități de îmbunătățire chiar şi la întreprinderile care funcționează bine. Poate că performanța este bună, dar este oare atât de bună precum ar trebui să fie? [190]

Deşi sunt de dorit examinări de amploare ale managementului vânzărilor, totuşi costurile şi timpul necesar sunt semnificative, ceea ce recomandă limitarea auditului şi concentrarea doar pe anumite zone mai reduse: planificare, pregătire/instruire, motivare, control/evaluare şi relații cu clienții.

---

[188] Sheridan J.H., *Lessons from the Best*, Industry Week, 1993
[189] Stewart G., *Successful Sales Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh, 2000
[190] *** The Economist Intelligence Unit, *Sales Force Management in Europe*, 1986

Există anumite *etape tipice* ale unui audit de vânzări, valabile şi pentru întreprinderile de telecomunicaţii, care depind în principal de obiectivele şi amploarea acestuia:

Etapa 1 - Colectarea informaţiilor: aceasta înseamnă înţelegerea deplină a situaţiei actuale, prin obţinerea informaţiilor de mai jos, pe baza documentelor existente sau prin inteviuri cu angajaţii interni:

- fişa postului;
- organigrama;
- metode de recrutare;
- redactarea planului de vânzări;
- formularele de control al vânzărilor;
- formulare de instruire;
- ordinea de zi a şedinţelor;
- istoricul vânzărilor, pe agent de vânzări, pe produs etc.

Etapa 2 - Studiul pieţei: este comandat pentru a descoperi opinii, comparaţii concurenţiale, tendinţe sau preferinţe şi pentru a evita ca managementul din vânzări să se bazeze doar pe intuiţie.

Etapa 3 - Vizite pe teren: un eşantion de angajaţi în vânzări va fi însoţit în vizitele normale la clienţi pentru a observa ce se întâmplă în realitate pe teren, ca de exemplu abilităţi, planificarea activităţii, utilizarea timpului.

Etapa 4 - Analiza: toate informaţiile adunate vor fi utilizate pentru analiza vânzărilor şi a pieţei şi pentru concluzii calitative, precum analiza S.W.O.T, imaginea culturii companiei sau motivaţia.

Etapa 5 - Şedinţe de creaţie (brainstorming): plecând de la concluziile analizei precedente, echipa de vânzări va participa la reuniuni, recomandabil de brainstorming, asistate adesea de către consultanţi, pentru a găsi soluţii inovatoare la problemele descoperite; aceste întâlniri conduc la responsabilitate şi implicare şi permit evitarea pericolului apariţiei unor soluţii create de „oameni din afară" şi impuse angajaţilor; toate ideile valoroase vor face obiectul unui plan de măsuri pentru îmbunătăţirea procesului de vânzări.

Etapa 6 - Implementarea măsurilor: angajaţii în vânzări vor începe implementarea soluţiilor stabilite în etapa anterioară şi vor fi responsabili de evoluţia acţiunilor planificate şi, în general, a proiectului de îmbunătăţire. Aceştia vor raporta unui lider de proiect, care uzual este directorul de vânzări.

Etapa 7 - Analiza: după o perioadă corespunzătoare, rezultatele măsurilor luate ca urmare a auditului trebuie analizate şi luate eventuale măsuri corective.

Auditurile vânzărilor în telecomunicaţii necesită evaluarea procedurilor actuale[191] prin *obţinerea de informaţii* pe baza unui set de întrebări standard referitoare la domeniile critice, care pot ridica probleme semnificative în privinţa performanţei:

Organizaţia

- Care este numărul optim de angajaţi în vânzări? Care va fi efectul reducerii/creşterii forţei de vânzări asupra vânzărilor?
- Cum sunt angajaţii în vânzări organizaţi: pe tip de client, pe produs/serviciu, pe tip de industrie, pe regiune? Mai sunt valabile motivele acestei forme de organizare?
- Ce metode de control sunt folosite? Sunt acestea eficiente?

[191] www.kpmg.com

Clienții

- Care sunt nevoile şi aşteptările clienților de la forța de vânzări? Cum pot fi satisfacute aceste nevoi?
- Cum sunt satisfăcute nevoile clienților comparativ cu competiția?
- Satisfacerea nevoilor clienților ar fi incompatibilă cu nevoile organizației?

Serviciul de vânzări

- Cum este în ansamblul său serviciul de vânzări în comparație cu cel al concurenților?
- Cât de prompt se răspunde întrebărilor clienților? Cât de bun este serviciul de livrare? Cât de bine se rezolvă reclamațiile?

Plata şi motivarea forței de vânzări

- Ce metodă de plată a forței de vânzări este utilizată? Există dovezi că această metodă furnizează o motivație puternică? Corespunde sistemul de plată meseriei de vânzări?
- Cum este metoda de plată în comparație cu cea a concurenților? Pot fi justificate diferențele?
- Ce alte beneficii primeşte forța de vânzări? Ar există o motivație mai puternică dacă beneficiile ar fi reexaminate? Cum este motivată forța de vânzări: puternic, moderat, scăzut? Motivația este în creştere sau în scădere? Este ea înțeleasă?
- Cultura organizației sprijină sau împiedică motivația? Ce factori importanți furnizează motivație pentru fiecare membru al echipei de vânzări?

Recrutarea

- Cum este recrutat personalul din vânzări? Poate fi îmbunătățită vreo metodă de recrutare? Care este motivul principal al plecărilor angajaților? În ce măsură pot fi atribuite plecările metodelor ineficiente de recrutare?

Controlul şi evaluarea

- Ce criterii sunt utilizate pentru evaluarea performanței şi cât de frecvent este efectuată o evaluare? Forța de vânzări cunoaşte şi înțelege aceste criterii?
- Ce obiective are forța de vânzări? Obiectivele sunt masurabile? Obiectivele sunt realiste şi pot fi îndeplinite de forța de vânzări?
- Ce recompense sau recunoaşteri primesc angajații care depăşesc obiectivele?
- Sub-performanța constantă este abordată în mod eficient? Ce măsuri se iau pentru a elimina performanța scăzută?
- Există un sistem de raportare astfel încât agenții să îşi poată compară performanța cu cea a altora sau cu cea a celor mai buni?

Instruire

- Există un program de pregătire pentru toate nivelurile de personal de vânzări? Funcționează în mod eficient?
- Pregătirea este continuă sau ocazională? Cât de des se realizează instruirea la locul de muncă?
- Directorii de vânzări instruiesc în mod eficient?
- Şedințele de vânzări au şi o componentă de pregătire a personalului?

Şedințele de vânzări

- Directorii de vânzări desfăşoară şedințe de vânzări? Au acestea o componenta de motivare sau de instruire?
- Personalul de vânzări se simte motivat şi entuziasmat la şedințe?
- Sunt agendele de lucru eficiente? Este evaluat succesul şedinței?

- evoluția favorabilă a cifrei de afaceri şi a profitabilității în ultimii ani, rata medie a profitului net a industriei de telecomunicații fiind estimată pentru 2006 la 10%;
- expansiunea comunicațiilor s-a reflectat în creşterea exportului de astfel de servicii (telefonie fixă şi mobilă, telex, fax, Internet, presă, curierat, mesagerie etc.), fiind în 2004 cu 13% mai mare decât în 2003, respectiv de 237 milioane euro față de 210 milioane euro;
- realizarea în 2005 a majorității investițiilor în industrie cu fonduri din surse proprii şi credite interne;
- grad extrem de ridicat de modernizare a industriei de telecomunicații, practic la acelaşi nivel cu țările dezvoltate din punct de vedere economic;
- atractivitatea ridicată a industriei telecomunicațiilor pentru companiile multinaționale, datorită *„costurilor scăzute, calității bune a resurselor umane şi abilităților lingvistice ale personalului"*[194];
- prezența pe piața din România a filialelor unor operatori mondiali, recunoscuți pentru forța, stabilitatea, experiența, competențele şi reputația lor (France Telecom, Vodafone, OTE, UPC) ;
- existența unor mari întreprinderi de telecomunicații viabile, cu capital de stat, care prin privatizare sau retehnologizare s-au adaptat cerințelor pieței (Romtelecom, SN Radiocomunicații, Transelectrica, SNCFR);
- notorietatea anumitor mărci de telecomunicații (Orange, Connex, Astral, Zapp) ;
- existența unor organizații profesionale precum ANIS (Asociația Patronală a Industriei de Software şi Servicii), ARIES (Asociația Română pentru Industria Electronică şi Software), APDETIC (Asociația Producătorilor şi Distribuitorilor de Echipamente de Tehnologia Informației şi Comunicații), ATIC (Asociația pentru Tehnologia Informațiilor şi Comunicații), ANISP (Asociația Națională a Internet Service Provider-ilor) care acționează în scopul creşterii cooperării în industrie, perfecționării legislației din domeniu şi intensificării parteneriatului public-privat; aceste asociații de profil au fost preocupate în ultimii ani de promovarea imaginii industriei telecomunicațiilor în străinatate prin participarea la conferințe şi târguri internaționale (CeBit2005, Sistems, Gitex, World Electronics Forum, WITSA etc.), unde au prezentat România drept un „El Dorado al dezvoltării software" sau „Tigrul Tehnologiei Europene"; altă direcție importantă de acțiune a fost legată de ridicarea nivelului de competență prin oferirea de consultanță şi cursuri de perfecționare;
- existența unor programe de sprijinire a operatorilor naționali de telecomunicații, în cadrul parteneriatului public-privat, precum şi existența unor mari proiecte guvernamentale, precum: deschiderea de "telecentre" pentru a asigura un minim de servicii electronice locuitorilor din zonele rurale defavorizate, accesul la "serviciul universal", proiectul „economia bazată pe cunoaştere", informatizarea învățământului pre-universitar, lucrările la sistemul integrat al asigurarilor de sănătate, programul de securizare a frontierelor);
- grad relativ redus de concentrare a industriei, toate sectoarele (cu excepția serviciului de voce fixă- un monopol istoric al Romtelecom sau de voce mobilă- care impune investiții considerabile), fiind fragmentate într-un număr mare de întreprinderi mici şi mijlocii;
- servicii de telecomunicații de ultimă generație oferite pe piața românească (3G, broadband, VoIP, WiMax), la nivelul țărilor dezvoltate din punct de vedere economic;

- un ritm extrem de rapid de înnoire a produselor şi serviciilor furnizate (plăți electronice, publicitate on-line etc.);
- tranzacțiile prin Internet au cunoscut un ritm accelerat de creştere; valoarea tranzacțiilor efectuate prin instrumente de plată cu acces la distanță a crescut cu 22% în primul trimestru al anului 2006, la circa 25 miliarde de euro, iar numărul de utilizatori de astfel de instrumente s-a dublat comparativ cu aceeaşi perioadă a anului trecut, ajungând la 117.860; numărul băncilor care furnizează servicii de acest tip se ridică la 26, în timp ce numărul instrumentelor de tip Internet-banking, home-banking sau mobile-banking este 39; instrumentul de plată la distanță reprezintă o soluție informatică ce permite accesul la informații privind situația fondurilor şi operațiunilor derulate, efectuarea de plăți şi transferuri, prin intermediul rețelelor de telecomunicații;
- pentru serviciile de telecomunicații adresate marilor clienți, distribuția se face direct, prin forța proprie de vânzare, păstrându-se controlul asupra întregului proces de comercializare ; în plus, forța de vânzare acționează şi ca element promoțional ;
- multe întreprinderi țintesc doar anumite segmente specifice de piață, permițând astfel obținerea unor competențe şi specializări excelente;
- disponibilitate ridicată a resurselor umane cu nivel bun de pregătire, în special personalul cu pregătire superioară, care se poate adapta uşor şi cu costuri relativ reduse schimbărilor tehnologice;
- experiența, competențele şi stabilitatea personalului, în special în companiile mari;
- existența unor strategii funcționale de formare şi dezvoltare a resurselor umane şi a unui buget alocat programelor de formare profesională; formarea continuă a personalului din întreprinderile de telecomunicații, prin cursuri interne sau externe, comparativ cu alte industrii ;
- conflictualitate scăzută comparativ cu numărul mediu de salariați din industrie;
- creşterea interesului manifestat pentru târgurile şi expozițiile interne şi internaționale;
- creşterea numărului de universități cu profil informatic şi de telecomunicații care au introdus specializări şi masterate axate pe strategii manageriale;
- obiectivele şi alternativele strategice stabilite pentru atingerea acestora sunt redefinite periodic, în funcție de schimbările care au loc în firmă şi în mediul acesteia;
- un management adecvat mediului de afaceri în continuă schimbare.

Principalele **puncte slabe** sunt prezentate în continuare :

- gradul scăzut de utilizare a anumitor servicii de telecomunicații; astfel, doar 52% dintre întreprinderile româneşti sunt conectate la Internet, față de 97% în Danemarca şi Finlanda;
- existența unui număr relativ redus de proiecte guvernamentale de anvergură în domeniul telecomunicațiilor şi informaticii; spre comparație, în Cehia, cu o populație de doua ori mai mică decât România, cheltuielile în sectorul IT&C sunt de două ori mai mari decât în țara noastră;
- puterea de cumpărare scăzută a întreprinderilor mici şi mijlocii precum şi a clienților rezidențiali – persoane fizice ;

---

[194] *** Ziarul Financiar, *Creşterea puternică a afacerilor telecom face din România centrul regional al Huawei,* Bucureşti, aprilie 2006

- în majoritatea întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii se constată lipsa unei baze de date centralizate, a unui sistem informatic unic, care să permită punerea la dispoziţia celor interesaţi a unei informaţii de calitate şi oportune ; aceasta este una dintre cele mai mari disfunctionalităţi, care afectează grav activitatea comercială, ca de altfel şi pe cea a firmei în ansamblu; forţa de vânzări nu are informaţii în timp util despre data de instalare/livrare, despre facturare sau despre rezolvarea deranjamentelor, iar întrebările adresate de clienţi stârnesc panică ; există prea multe hârtii, în prea multe locuri, care circulă lent şi în final apar inevitabil erori şi întârzieri ;
- executarea de către managerii din vânzări cu preponderenţă de activităţi care nu sunt legate de management, ci de execuţie;
- pentru multe întreprinderi de telecomunicaţii mici şi mijlocii, în general 15-20% din clienţi generează peste 80% din cifra de afaceri; structura clienţilor expune astfel firma la riscuri, securitatea ei fiind în pericol ;
- structură organizaţională complexă şi calitate redusă a coordonării şi comunicării organizaţionale; sarcini simple, sărace şi birocraţie internă ridicată;
- lipsa unui compartiment specializat de marketing în cazul multor întreprinderi de telecomunicaţii mici şi mijlocii, această activitate fiind realizată exclusiv de forţa de vânzare ; în acest context, se manifestă lipsa unei politici de marketing clare şi eficiente, stăpânirea insuficientă a tehnicilor de marketing; în cazul în care există, compartimentul de marketing este în general condus de persoane cu pregătire tehnică;
- lipsa unui compartiment propriu de cercetare-dezvoltare în cazul majorităţii întreprinderilor de telecomunicaţii mici şi mijlocii ;
- existenţa unui interes redus pentru activităţile de cercetare-dezvoltare prin care se crează noi produse, tehnologii şi metode de organizare, precum şi a unei colaborări relativ limitate cu universităţile şi institutele de cercetare;
- reticenţa în colaborarea cu firme specializate de consultanţă;
- accesul dificil la credite, costul ridicat al finanţărilor, nivelul ridicat al dobânzilor;
- inflaţia, deşi exprimată printr-o singură cifră, continuă să fie ridicată;
- schimbările legislative frecvente, uneori sub pretextul armonizării cu legislaţia europeană;
- existenţa unui număr relativ redus de companii de consultanţă în sectorul IT&C, deşi solicitările de consultanţă sunt în creştere; multe companii încep să înţeleagă în urma eşecurilor că diversele lor probleme (de resurse umane, tehnologice etc.) pot fi rezolvate cu un specialist extern, mai ieftin şi mai rapid;
- reducerea capacităţilor de producţie în majoritatea sectoarelor din cadrul industriei (de exemplu, întreprinderea Electromagnetica nu mai produce echipamente de telecomunicaţii, ci s-a reorientat către producţia de echipamente de control);
- infrastructura terestră de telecomunicaţii de calitate scăzută în porţiunea dinspre utilizatorul final (cabluri vechi, uzate moral, dar şi fizic);
- calitatea serviciilor furnizate de întreprinderile româneşti de telecomunicaţii este mai scăzută şi preţurile sunt mai mari faţă de ţările dezvoltate din punct de vedere economic;
- deşi piaţa telecomunicaţiilor s-a liberalizat, încă există operatori dominanţi pentru anumite servicii (Romtelecom- voce fixă şi infrastructură terestră, Orange şi Vodafone- voce mobilă), care limitează beneficiile utilizatorilor;
- prezenţa Serviciului de Telecomunicaţii Speciale ca furnizor pentru clienţi comerciali.

Principalele **ocazii favorabile**, oportunități ale mediului extern, sunt următoarele :

- atractivitatea, interesul şi încrederea în mediului de afaceri românesc, exprimate prin:
  - investițiile străine directe în anul 2005 au fost de peste 4,5 miliarde euro, cu 106% mai mult decât în 2004;
  - în perioada 2001-2005 Agențiile de Dezvoltare Regională au înregistrat 445 de proiecte de investiții cu o valoare unitară ce depăşeşte 1 milion de dolari, eligibile pentru a primi facilități conform Legii 332/2001; valoarea totală angajată pe aceste proiecte depăşeşte 5 miliarde dolari, dintre care 70,23% reprezintă participarea străină; principalele domenii în care s-a investit sunt telecomunicațiile (22,56% din total), industria lemnului (12,67%) şi servicii (11,90%);
  - prognozele favorabile de dezvoltare a mediului de afaceri până în 2008: inflație de 3%, creştere economică de 6,3%, majorarea salariului mediu brut pe economie cu 60%, creşterea puterii de cumpărare a populației, reducerea şomajului până la 7,4% pe seama creşterii numărului de locuri de muncă[195];
  - ieftinirea creditului;
  - scăderea inflației: inflația anuală a scăzut în aprilie 2006 pentru prima dată după 1990 sub 7%, la 6,92%; rata inflației se apropie astfel de nivelul prognozat de Banca Națională a României, care țintește un interval de 4-6% pentru 2006;
- aderarea la Uniunea Europeană la 1 ianuarie 2007: România va beneficia de sprijinul Fondurilor Structurale şi al Fondului de Coeziune pentru dezvoltarea regională, care reprezintă o treime din bugetul UE; România ar putea primi şase miliarde euro prin aceste fonduri în perioada 2007-2009, în vederea îmbunătățirii infrastructurii regionale, dezvoltării resurselor umane şi sprijinirii IMM-urilor;
- apropiață integrare în UE, ratele de creştere superioare față de țările din estul Europei deja membre ale UE, privatizările de succes, îmbunătățirea imaginii de țară, creşterea credibilității, fac din România o prioritate în ceea ce priveşte expansiunea geografică viitoare pentru companiile multinaționale;
- pregătirile pentru integrare şi preocupările pentru mărirea eficienței şi competitivității în contextul economic de după aderare sunt de natură să genereze investiții sporite în telecomunicații;
- dintre toate sectoarele economiei româneşti, domeniul IT&C este cel mai bine pregătit pentru integrarea europeană, atât din punct de vedere legislativ, cât şi al pregătirii pentru competiția post-aderare;
- protejarea mărcilor în statele membre UE va permite companiilor româneşti să livreze produse, respectiv să presteze servicii în aceste state, sub aceleaşi mărci ca în România (deja înregistrate în România), aspect important în special după aderare, în contextul liberei circulații a mărfurilor şi serviciilor; astfel, companiile româneşti vor beneficia de dreptul exclusiv asupra mărcii, precum şi de dreptul de a se opune folosirii acesteia de către terți;
- adoptarea noii legi a societăților comerciale, ca urmare a obligativității alinierii la normele UE şi OECD privind guvernarea corporatistă; astfel, societățile comerciale pot fi înființate doar cu doi acționari, consiliile de administrație pot delega către directori o parte din atribuțiile lor, termenul de convocare a AGA se

[195] *** Evenimentul Zilei, *România în 2008,* noiembrie 2005

prelungeşte de la 15 la 30 de zile, se introduc noţiunea de „loialitate" faţă de companie sau obligaţia administratorilor de a acţiona în mod profesionist[196];

- existenţa în strategia guvernamentală pentru susţinerea dezvoltării IMM-urilor a unui „Program de înfiinţare de incubatoare de afaceri", cu scopul de a descoperi noi idei de afaceri sau firme inovatoare aflate în faza iniţială de dezvoltare;
- existenţa în strategia guvernamentală a unui program de constituire de parcuri industriale ştiinţifice şi tehnologice care să contribuie la dezvoltarea sectorului IT&C românesc, primul dintre acestea fiind deschis în 2004 la Galaţi; prin dezvoltarea acestor parcuri se urmăreşte diminuarea migrării specialiştilor, precum şi utilizarea personalului calificat şi reconversia acestuia;
- adoptarea OUG 123/2005, prin care se armonizează legislaţia referitoare la dreptul de autor cu prevederile acquis-ului comunitar, necesară în special în sectorul dezvoltării de software;
- existenţa unui organism specific de reglementare -Autoritatea Naţională de Reglementare în Comunicaţii- şi a unei legislaţii corespunzătoare, au condus la prevenirea practicilor anticoncurenţiale pe piaţa românească; companiei Romtelecom, ca operator cu putere relevantă pe piaţă, i s-au impus obligaţii menite să preîntâmpine acţiuni care ar putea aduce atingere drepturilor utilizatorilor finali (de exemplu, practicarea de tarife excesive sau condiţionarea achiziţionării unui serviciu de alte servicii); mai mult, aceste măsuri au stimulat concurenţa pe piaţă, ajungându-se la o ieftinire a apelurilor telefonice;
- Autoritatea Naţională de Reglementare în Comunicaţii a anunţat în luna mai 2006, că va elabora până la sfârşitul acestui an strategia de reglementare a sectorului comunicaţiilor electronice pentru perioada 2007-2009; în acest sens, autoritatea a lansat spre consultare un document care prezintă metodologia de elaborare a strategiei, care conţine un set de 27 de întrebări ce investighează opiniile companiilor din industria de profil; strategia de reglementare va fi elaborată în urma răspunsurilor primite, cu ajutorul unui consultant independent şi va lua forma unui set de obiective, politici şi instrumente de reglementare pentru promovarea concurenţei, încurajarea investiţiilor şi protecţia drepturilor şi intereselor utilizatorilor finali cu privire la reţelele şi serviciile de comunicaţii electronice, inclusiv a dreptului de acces la serviciul universal;
- decizia comisarului european V.Reding de a adopta măsuri de reglementare mai dure, care să permită accesul egal al tuturor furnizorilor de servicii de telecomunicaţii la infrastructura de fibră optică a operatorilor tradiţionali (Romtelecom, în ţara noastră); *„pentru a încuraja dezvoltarea tehnologică este important să ne asigurăm că pieţele emergente nu sunt supuse unor reglementări nepotrivite în telecomunicaţii"*[197];
- liberalizarea pieţei telecomunicaţiilor la 1 ianuarie 2003 a deschis calea unei reale competiţii pe piaţa de telefonie; în 2005 s-a putut vorbi în termeni concreţi despre cota de piaţă a celor 64 de operatori alternativi de telefonie fixă care a ajuns la 10% din piaţă, respectiv circa 430.000 de abonaţi;
- prezenţa unui număr relativ redus de concurenţi direcţi cu susţinere şi reputaţie internaţională ;
- liberalizarea serviciilor poştale în 2005, ceea ce a permis dezvoltarea acestei pieţe, astfel încât numărul furnizorilor a crescut de la 5 în 1999 la 172 în 2005, printre care şi mari companii internaţionale, precum DHL sau TNT; concurenţa,

---

[196] *** Ziarul Financiar, *Oamenii de afaceri despre noua lege a societăţilor comerciale,* februarie 2006

[197] *** Ziarul Financiar, *Oficialii operatorilor telecom speră că vor ajunge la un acord cu UE în 2006,* septembrie 2005

în special pe piața de curierat intern şi internațional, a condus la îmbunătățirea calității serviciilor şi la scăderea tarifelor;

- întreprinderile româneşti prezintă un interes tot mai mare pentru diverse corporații şi firme, care investesc din ce în ce mai mult în țara noastră sau iau în calcul o eventuală investiție; în anul 2005 s-a înregistrat un număr record de achiziții (Vodafone-Connex, UPC-Astral Telecom, AIG Fund-Astral Telecom), fuziuni şi listări la bursă în economia românească, volumul tranzacțiilor fiind de aproape 3 miliarde dolari;
- România ocupă în 2005 locul 14 în lume (cu 7,08 puncte din 10) în clasamentul destinațiilor preferate de companiile străine pentru externalizarea („outsourcing"-ul) anumitor activități, precum cele de centre de apel („Call Center") sau dezvoltare software; clasamentul a fost întocmit în funcție de nouă indicatori, respectiv apropierea geografică, riscul politic şi de securitate, stabilitatea macroeconomică, cadrul legislativ, regimul fiscal, legislația muncii, costurile cu forța de muncă, nivelul de pregătire al acesteia şi infrastructura;
- industria IT&C este unul dintre puținele sectoare optimiste înregistrate de anchetele de conjunctură economică, precum buletinul editat de Grupul de Economie Aplicată), în condițiile în care, de exemplu, indicele încrederii industriale are o valoare de –6, pe o scară de la –100 la +100;
- ritmul rapid de dezvoltare a pieței româneşti de servicii IT&C, care a crescut în 2005 cu *„un sănătos 28,3%"*, datorită *„combinației dintre creşterea economică, marile privatizări şi evoluția bună a unui număr de piețe verticale"*[198];
- cifra de afaceri a companiilor din sectorul IT&C a ajuns la 4,1 miliarde euro, ceea ce reprezintă peste 8% din PIB; ponderea telecomunicațiilor în PIB a crescut de la 3,3% în 2002 la peste 4% în 2005;
- telecomunicațiile au atras în anul 2005 cel mai mare volum al investițiilor directe, cu 50 de proiecte şi cu o valoare angajată de 1,16 miliarde dolari, reprezentând 22,56% din totalul investițiilor;
- mărirea volumului total al imobilizărilor şi a capitalurilor proprii în anul 2005 cu peste 40% față de anul precedent, ceea ce constituie o măsură a investițiilor din industria telecomunicațiilor şi este un efect al procesului de consolidare ce a continuat şi în 2006[199];
- prioritățile stabilite de Ministerul Comunicațiilor şi Tehnologiei Informației: privatizarea societăților din domeniu la care statul este acționar, relansarea operatorului de telefonie mobilă Cosmorom şi creşterea confortului cetățeanului prin implementarea unor proiecte specifice:
  - stabilirea unui parteneriat cu domeniul privat pentru crearea unui cadru de creştere a competiției şi dezvoltare a pieței IT&C;
  - lansarea serviciului 3G în 2005 şi scoaterea la licitație a 2 noi licențe în octombrie 2006, adjudecate de Telemobil si RCS-RDS;
  - începerea procedurilor de acreditare a furnizorilor de certificate digitale;
  - lansarea sistemului de difuzare a programelor radio în format digital T-DAB;
  - lansarea testărilor tehnologiei radio WiMax, care va permite furnizarea de acces Internet la viteze mari, la prețuri scăzute, către marele public şi întreprinderile mici şi mijlocii;
  - lansarea unui proiect de lege privind arhivarea electronică, respectiv dematerializarea documentelor, la nivelul administrației publice;

---

[198] www.idc.com

[199] *** Compendiu de Afaceri, *Tehnologia Informației şi Comunicații,* Agora Media SRL, Tg. Mureş, 2006

- introducerea semnăturii electronice şi a facturării electronice;
- reducerea „decalajului digital" dintre oraş şi sat prin identificarea şi implementarea tehnologiilor optime pentru furnizarea serviciilor de comunicaţii în mediul rural; astfel, s-a lansat proiectul „Economia bazată pe Cunoaştere", care urmăreşte asigurarea accesului cetăţenilor din peste 200 de localităţi rurale la informaţie în format electronic;
- eficientizarea serviciilor publice, prin lansarea proiectului „Ghişeu virtual de plăţi", care permite plata debitelor către bugetul de stat şi bugetele locale prin intermediul cardului bancar;

– în 2006 a început derularea unor noi proiecte guvernamentale, precum: informatizarea şi asigurarea de servicii de comunicaţii în sistemul judiciar şi de penitenciar, extinderea sistemului de emitere electronică a biletelor SNCFR, informatizarea colectării TVA, extinderea serviciilor electronice de administraţie publică (plata taxelor, impozitelor, amenzilor etc.) iniţiate de Ministerul Comunicaţiilor şi Tehnologiei Informaţiei;
– pentru a putea participa la marile proiecte din sectorul public românesc anunţate pentru anii următori, marile grupuri internaţionale care posedă garanţii financiare şi experienţă în proiecte similare, vor trebui sa deschidă filiale în România;
– iminenta vânzare a acţiunilor deţinute de către statul român la ultimii mari operatori naţionali de comunicaţii (S.N.Radiocomunicaţii, Poşta Română şi – parţial- Romtelecom);
– România se plasează pe locul 58 din 115 ţări în funcţie de gradul de dezvoltare a reţelelor de telecomunicaţii, cu un punctaj de 0,23 puncte, la egalitate cu Croaţia şi înaintea Bulgariei, situată pe poziţia 64, potrivit unui studiu al organizaţiei elveţiene World Economic Forum[200]; indicele fiecărei ţări este compus din puncte acordate pentru infrastructura de telecomunicaţii, reglementările naţionale din domeniu şi gradul de utilizare a tehnologiei informaţiei de către indivizi, companii şi instituţii de stat; "*Comunicaţiile şi tehnologia informaţiei reprezintă unul dintre cele mai importante motoare de creştere a eficienţei şi a productivităţii în cadrul economiei globale*", se precizează în raport;
– implicarea Primăriei Municipiului Bucureşti într-un parteneriat public-privat pentru dezvoltarea unei reţele metropolitane de fibră optică, ce va conduce la îmbunătăţirea calităţii serviciilor de telecomunicaţii oferite, precum şi la diversificarea acestora[201]; proiectul, numit Netcity, ar urma să se desfăşoare între 2006-2012 şi să aibă o valoare de peste 120 milioane dolari;
– în condiţiile în care costurile de personal au în domeniul IT&C o pondere mare în totalul costurilor unei companii, impozitarea forţei de muncă a fost şi va rămâne unul din factorii majori care influenţează capacitatea de dezvoltare, competitivitatea şi atractivitatea pentru investiţiile acestui sector; cele trei componente ale fiscalităţii muncii (impozitul pe venitul angajatului, contribuţiile angajatului şi contribuţiile angajatorului) au avut în ultimii 10 ani evoluţii individuale diferite, cu creşteri, reduceri şi transferuri între angajat şi angajator; efectul cumulat al acestor variaţii a fost o creştere constantă a fiscalităţii din 1998 până în 2001, urmată de o scădere continuă, mai puternică în 2005 odată cu introducerea cotei unice; dacă în anul de maxim 2001, fiscalitatea asociată unui salariu de 1000 dolari se traducea printr-un cost total de personal de 2,8 ori mai mare decât venitul net al salariatului, acest raport s-a redus la 2,3 în 2004 şi

[200] www.weforum.org
[201] www.pmb.ro

la 1,9 în 2005; privind din perspectiva angajatului, salariul net la 1.000 dolari reprezenta aproximativ 50% din salariul brut în 2001 şi a crescut la 59% în 2004 şi la 70% în 2005;

- posibilitatea de a adopta forme de evitare legală a fiscalităţii muncii, prin plata salariilor prin microîntreprinderi; acest fenomen va diminua totuşi odată cu creşterea impozitului la 16% din anul 2007, anunţată de oficiali ai finanţelor publice;
- anumite schimbări ale sistemului de taxe şi impozite, precum introducerea cotei unice de impozitare la 1 ianuarie 2005 sau menţinerea facilităţilor de scutire de impozit pentru programatorii din domeniul informatic introduse în 2001;
- scutirea de taxe vamale pentru anumite echipamente de telecomunicaţii;
- cererea de resurse umane din industria comunicaţiilor este în creştere, România fiind încă văzută ca o locaţie a resurselor educate şi ieftine; România se afla pe locul şase în lume şi pe locul doi în Europa după numărul de persoane certificate în tehnologia informaţiei şi comunicaţii, având peste 7470 de specialişti certificaţi în urma testelor Brainbench[202];
- salarii competitive, în special pentru managerii de nivel înalt (în medie 2500 euro lunar) şi mediu (1500 euro), pentru a atrage şi menţine în organizaţie cel mai bun personal[203];
- un studiu realizat în 2006 indică faptul că *„din primele 25 de întreprinderi româneşti care oferă cele mai bune condiţii angajaţilor, mai mult de jumătate sunt din sectorul IT&C"*[204];
- facilităţi pentru firmele care angajează tineri absolvenţi, prin modificarea şi completarea Legii 76/2002;
- firmele de telecomunicaţii, româneşti şi străine, au investit în sistemul educaţional din România, în special în cel universitar; aceste companii au sprijinit învăţământul românesc de specialitate, dorind să promoveze activitatea ştiinţifică a universităţilor din ţara noastră; fie că au oferit donaţii de echipamente sau programe informatice, fie că au deschis laboratoare de cercetare în cadrul facultăţilor sau au organizat concursuri cu premii substanţiale, companiile de telecomunicaţii au creat oportunităţi tinerilor pentru a intra în contact cu noile tehnologii şi pentru a le creşte şansele de succes la angajare, după absolvirea studiilor;
- cererea susţinută a pieţei pentru noi servicii electronice, bazate pe comunicaţii prin Internet sau prin telefonul mobil (comerţ electronic, mobile banking, plata utilităţilor sau a taxelor, publicitate pe Internet, agenţi „mobili" de vânzări/asigurări etc.) sau prin cablul TV (televiziune, Internet şi telefonie);
- cereri specifice pentru servicii informatice şi de telecomunicaţii, ca urmare a introducerii de noi reglementări în alte sectoare de activitate (de exemplu, implementarea cerinţelor Basel îi de către băncile româneşti);
- bariere de intrare importante pe anumite pieţe ţintă, datorită costurilor ridicate (telefonia mobilă, telefonia fixă) sau reglementărilor (de exemplu, numărul limitat de licenţe WiMax).

---

[202] *** Ziarul Financiar, *La specialişti certificaţi pe Internet stăm bine,* august 2003

[203] *** Ziarul Financiar, *UE va aduce salarii mai mari,* nr.1837, 2006

[204] www.bestjobs.ro

Principalele pericole, factorii negativi ai mediului extern care se constituie în **ameninţări** sunt :

- scăderea finanţărilor pentru companii: creditul acordat companiilor a pierdut teren în faţa celui de consum în ultimii trei ani; în timp ce Banca Naţională a României speră ca intensificarea concurenţei să reorienteze băncile spre finanţarea companiilor, bancherii se plâng de lipsa proiectelor credibile de finanţare din economie; introducerea cotei unice şi ieftinirea sensibilă a finanţărilor nu au reuşit încă să îmbunătăţească creditarea către companii; scăderea finanţărilor acordate companiilor echivalează cu o diminuare a capacităţii de investiţii productive, fondurile fiind îndrumate în schimb spre un consum susţinut din importuri;
- impozitarea cea mai puternică s-a facut şi se face prin contribuţii şi nu prin impozitul pe venit; suma contribuţiilor angajatului şi angajatorului a reprezentat tot timpul peste 2/3 din totalul poverii fiscale; de exemplu, pentru un salariu de 500 de dolari, ponderea contribuţiilor în totalul impozitării a crescut de la 67% în 1998 la 81% în 2005; nivelul contribuţiilor din România este nu numai cel mai înalt din ţările central-est europene, însă îl depăşeşte semnificativ pe cel al unor ţări dezvoltate, precum Anglia, Austria sau Germania;
- *„aprecierea leului în raport cu euro generează probleme tot mai mari managerilor, 21% dintre aceştia considerând evoluţia cursului de schimb ca principal factor perturbator al activităţii economice*", conform unui studiu realizat de Banca Naţională a României în 2005[205]; întreprinderile care realizează venituri în valută au resimţit din plin scăderea puterii de cumpărare a monedelor străine, în special exportatorii; de asemenea, este afectată competitivitatea exporturilor româneşti, care devin mai scumpe în valută;
- lipsa de transparenţă a administraţiei publice în luarea unor decizii sau în aplicarea Legii 544/2001 a liberului acces la informaţie; în contextul aderării la UE, administraţia va trebui să facă un salt uriaş spre transparentizare, ţinând cont de faptul că administrarea fondurilor structurale va conduce la o monitorizare atentă din partea UE; instrumente precum auditul financiar vor deveni inevitabile şi este extrem de interesant cum vor onora asemenea sarcini managerii publici români, atât de refractari atunci când vine vorba de transparenţă;
- corupţia şi birocraţia se menţin încă la niveluri ridicate;
- majorarea numărului de falimente în 2005 faţă de 2004, generată mai degrabă de schimbări ale legislaţiei, întrucât *„nu se poate vorbi de o creştere a numărului de falimente din cauze economice atunci când ai creştere economică de 5-7%"*[206]; printre cauzele care au dus la creşterea numărului de falimente se numără scăderea de la 5000 la 3000 de euro a datoriei de la care se poate introduce o cerere de faliment sau dispariţia societăţilor care nu au depus cererea de preschimbare a certificatului de înmatriculare; rata falimentelor în România a fost în 2004 de 0,9% din cele 410.000 societăţi comerciale, mult peste Bulgaria şi Polonia, cu o rata a falimentelor de doar 0,1%; totuşi, în industria telecomunicaţiilor din România rata este extrem de scăzută, de numai 0,20% din numărul total al falimentelor;
- şansele unei companii care nu îşi poate plăti datoriile de a scăpa de faliment sunt foarte mici; *„dintre companiile aflate în insolvenţă, doar 5% adoptă un plan de reorganizare, iar dintre acestea doar 1,5% reuşesc să se redreseze; cu alte*

---

[205] *** Ziarul Financiar, *Managerii se tem tot mai mult de curs,* nr.1704, august 2005

[206] *** Ziarul Financiar, *Numărul de falimente s-a dublat la şase luni,* noiembrie 2005

cuvinte, doar opt din 10.000 de companii aflate în imposibilitatea de a-şi plăti datoriile reuşesc să se redreseze"[207];

- după „*integrarea în Uniunea Europeana creşterea salariilor va fi un trend general, deoarece pentru a rezista pe piață companiile vor avea nevoie de mai multă performanță*"[208];
- pentru a atrage specialişti valoroşi, salariile pe care le practică firmele străine prezente în România sunt cu 30-50% mai mari decât media pieței, conform unui studiu realizat de ANIS[209], afectând astfel întreprinderile româneşti ;
- în ciuda cererii în creştere de specialişti în telecomunicații, piața resurselor umane cunoaşte un uşor declin din punct de vedere calitativ, având în vedere că absolvenții de facultate sunt mai slab pregătiți decât cei de acum 5 ani; Curricula şcolară încă nu conține module de formare în Managementul Proiectelor, specializare din ce în ce mai cerută în această industrie[210];
- în 2008 Europa se va confrunta cu o criză a specialiştilor în tehnologii de comunicații, estimările indicând că nu vor putea fi acoperite peste 500.000 de locuri de muncă în acest domeniu, conform unui studiu recent[211]; impactul asupra economiei europene va fi sever, fiind blocată o industrie cheie de care depinde creşterea economică în țările europene; din studiu nu este omisă nici România, situația pe piața locală fiind la fel de dramatică: cererea de specialişti în telecomunicații va fi cu 13% mai mare decât oferta de pe piață;
- emigrația forței de muncă înalt calificată; de aceea, „*firmele de servicii de comunicații trebuie sa îşi revizuiască politicile de personal pentru a creşte capacitatea de retenție a specialiştilor*"[212];
- deşi România este marcată de puternice dezechilibre regionale, lipsesc proiectele regionale eligibile în domeniul telecomunicațiilor care ar putea absorbi fondurile europene disponibile (regiunile mai sărace, nord-estul de exemplu, au nevoi mai mari, dar şi capacitate de absorbție mai redusă), acestea fiind realocate la nivel național;
- deşi în următorii 4 ani va există o creştere accelerată a numărului şi taliei proiectelor de anvergură din domeniul IT&C, vor există anumiți factori de frânare, precum:
  - lipsa în România a numărului de specialişti care să aibă competențele şi experiența necesară realizării acestor proiecte; lipsa managerilor instruiți corespunzator şi cu experiență similară, capabili să gestioneze proiecte de anvergură;
  - lipsa voinței politice de a aloca fonduri substanțiale pentru pregătirea şi finanțarea mai multor proiecte de anvergură şi cu derulare pe mai mulți ani;
  - incapacitatea financiară a multor companii din România, chiar mari, de a susține implementarea de soluții complexe care ar avea un impact major pe termen mediu şi lung în activitatea lor;
  - lipsa de educație şi cultură informatică şi de telecomunicații din partea preşedinților şi directorilor de companii mari şi instituții publice, prin care să realizeze beneficii ale utilizării eficiente a comunicațiilor şi tehnologiei informatice în activitatea şi procesele de zi cu zi;

---

[207] www.coface.ro

[208] *** Ziarul Financiar, *UE va aduce salarii mai mari,* nr.1837, 2006

[209] *** România Liberă, *Atragerea specialiştilor,* decembrie 2005

[210] Idem.

[211] *** Ziarul Financiar, *Cisco: lipsa de specialişti în tehnologiile de comunicații va afecta economia europeană,* octombrie 2005

[212] Talpeş F., *Atragerea specialiştilor,* România Liberă, decembrie 2005

- piața IT&C din România, nu poate fi considerată deocamdată ca fiind una matură, solidă, consolidată, deoarece numărul de proiecte semnificative într-un an este scăzut; astfel, „greutatea" unei companii de vârf de pe piață depinde strict de implicarea în aceste proiecte, de multe ori prin acceptarea unor compromisuri (a se vedea proiectul securizării frontierelor sau informatizării unităților de învățământ);
- numarul de brand-uri româneşti impuse la scară globală în domeniul IT&C este infim, demonstrând ca industria nu dispune încă de o forță reală;
- slabă implicare şi pregătire a personalului din justiție în combaterea infracționalității din spațiul virtual; "*De la cărți de credit, software şi produse de divertisment, produse de larg consum şi până la branduri farmaceutice binecunoscute, Internetul este inundat de elemente care nu sunt numai piratate, ba chiar periculoase pentru sănătate, cum este cazul medicamentelor contrafăcute. Ministerul Comunicațiilor şi Tehnologiei Informției are ca prioritate asigurarea securității sistemelor informatice, acest lucru în condițiile în care la nivel mondial numărul fraudelor electronice este în creştere. În acest sens, am creat şi portalul eFrauda, un centru virtual având scopul de a asigura protecția furnizorilor şi consumatorilor de servicii ale societății informaționale, reducerea birocrației şi creşterea transparenței în relația cetățeanului cu autoritățile*"[213]; cu toate acestea, anul trecut, serviciile specializate din România au cercetat numai 579 de infracțiuni de natură informatică din care 237 reprezentând fraude Internet, 114 infracțiuni informatice, 103 infracțiuni cu cărți de credit, 30 de cazuri de pornografie infantilă şi 95 de alte infracțiuni de natură informatică;
- rata ridicată a pirateriei software din România este de 74%; reducerea ei cu numai 10% poate duce pe o perioadă de 4 ani la crearea de 3000 de noi locuri de muncă bine plătite în sectorul IT&C şi la contribuții de peste 670 milioane dolari la PIB; cu toate acestea, deşi legislația în domeniu este conformă normelor europene, organele abilitate de control se implică mult prea puțin în limitarea acestei practici.

[213] Nagy Z., *Domeniul IT&C în perspectiva integrării României în UE*, Seminar dedicat comunicațiilor si tehnologiei informațiilor în perspectiva integrarii în UE, organizat de CCIR şi Ministerul Integrării Europene, Bucureşti, 2006

„Cel mai rău lucru pe care îl puteți face este să începeți să reparați lucrurile înainte de a descoperi ce nu este în regulă cu ele."

John Sheridan

CAPITOLUL 5 ANCHETĂ PRIVIND FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ REENGINEERING-UL LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA

5.1 Anchetă privind managementul schimbării în cazul implementării unor proiecte de reengineering

Studiul literaturii de specialitate, informațiile furnizate de cercetători, consultanți şi practicieni[214], precum şi participarea la diferite forumuri de discuții pe Internet[215] asupra managementului proceselor de afaceri în general şi a reengineering-ului în special, m-au determinat să analizez mai detaliat acest domeniu, întrucât am constatat existența multor lacune în cunoaşterea şi în înțelegerea conceptului de reengineering.

O primă observație are în vedere diferențele existente între declarațiile managementului de vârf care apreciază propria întreprindere ca fiind organizată pe procese şi realitate, în care **structurile ierarhice verticale continuă să dețină un rol principal**. Principala caracteristică a unei organizații orientată spre procese este trecerea de la o ierarhie rigidă (*"Raportez şefului meu!"*) către o structură aplatizată, de cooperare, concentrată asupra clienților (*"Raportez clientului meu!"*). Succint, imaginea general acceptată a unei astfel de organizații include următoarele componente, care au fost detaliat analizate împreună cu managerii firmelor româneşti de telecomunicații participanți la prezentul studiu:

- *o imagine de ansamblu a proceselor de afaceri*: aceasta poate fi descrisă ca "harta" de procese a firmei propusă de M.Hammer;
- *structuri adaptate acestor procese*: o structură interfuncțională a echipei de proces, ierarhie aplatizată, responsabili de procese orientați spre leadership şi nu spre un management bazat pe control;
- *posturi care operează aceste procese*: posturi cu atribuții delegate, multi-dimensionale, orientate spre echipe procesuale;
- *sisteme de management şi masurători* care direcționează şi evaluează aceste procese : sisteme de măsurare a proceselor, măsurători orientate spre client, recompense pentru îmbunătățirea radicală a proceselor şi recompense bazate pe echipă şi clienți; măsurătorile includ aspecte ale procesului, precum calitatea produselor, costul procesului etc. față de tradiționalii indicatori financiari;
- *valori şi credințe* orientate spre client, spre împuternicire şi îmbunătățirea continuă.

---

[214] Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 1993

[215] www.ballistix.com.au; www.wcbf.com; www.salesperformance.com

O a doua observație este legată de faptul că deşi multe întreprinderi pretind că se angajează într-un proiect de reengineering, **schimbările radicale sunt adesea evitate**. Studii realizate pe această temă în Marea Britanie, evidențiază că peste 60% dintre organizațiile chestionate au pretins că sunt implicate în reengineering, însă de fapt vizau doar îmbunătățirea proceselor existente în loc să le reproiecteze de la zero[216]. În acest sens, am considerat în ancheta întreprinsă că termenul de reengineering, în afara faptului că este relativ puțin cunoscut şi înțeles de către managerii români, poate fi şi restrictiv în studiul proceselor. Din acest motiv, pentru a reflecta mai larg realitatea actuală a managementului proceselor de afaceri, am acceptat şi o parte dintre răspunsurile care nu vizau direct reengineering-ul, ci mai degrabă simplificarea, inovarea sau îmbunătățirea proceselor.

Cea de a treia observație generală are în vedere manifestarea în literatura de specialitate a unei **atenții reduse asupra aspectelor de natură umană şi organizațională** în ceea ce priveşte managementul proceselor de afaceri, față de exemplu de atenția excesivă acordată informaticii. Din acest motiv, ancheta pe care am realizat-o s-a concentrat asupra acestor aspecte, deoarece este esențial pentru reuşita reengineering-ului ca elementele de natură umană şi organizațională să fie abordate încă de la început şi să nu fie privite ca factori mai puțin importanți care doar vor rezulta în mod implicit din implementarea noilor structuri, sisteme sau tehnologii.

Prezentul studiu a fost efectuat în perioada octombrie 2005 - ianuarie 2006, în baza unor discuții individuale (interviuri) şi a unui chestionar care a fost distribuit direct, prin e-mail sau fax, către 97 de întreprinderi româneşti de telecomunicații. Opiniile individuale exprimate nu sunt citate în concluziile anchetei, preferând să extrapolez şi să rezum temele şi aspectele cele mai importante din interviuri.

În eşantionul analizat au fost incluse firme de diferite mărimi, organizate fie ca societăți pe acțiuni, fie ca societăți cu răspundere limitată. Pentru a asigura o fundamentare corespunzătoare a concluziilor şi reprezentativitatea eşantionului care a făcut obiectul cercetării s-au investigat suficient de mulți subiecți, din diferite regiuni geografice. Selectarea firmelor din eşantion a fost determinată exclusiv de prezența acestora pe site-ul Autorității Naționale de Reglementare în Comunicații[217].

Obiectivul a urmărit descoperirea celor mai bune practici pentru gestionarea aspectelor de ordin uman şi organizațional şi pentru crearea unei mai bune susțineri executive, în cazul schimbărilor rezultate prin implementarea unor proiecte de reengineering sau de îmbunătățire continuă a anumitor procese de afaceri. Chestionarul a fost adresat în general managerului comercial sau managerului general al firmei chestionate. Au fost recepționate 65 de răspunsuri, respectiv o rată de 67%.

Am considerat necesar un **studiu preliminar privind procesul de afaceri şi organizația orientată pe procese**, deoarece am constatat existența unor neînțelegeri legate de aceste concepte. S-au urmărit două puncte principale:

- *evaluarea mai precisă a gradului de organizare procesuală* la nivelul întreprinderilor româneşti de telecomunicații prin măsurarea a cinci elemente: imaginea proceselor de afaceri, structurile şi posturile aferente acestora, sistemele de management şi de măsurare, precum şi valorile şi credințele orientate către client;
- *modul în care organizarea pe procese influențează performanțele organizației*, prin măsurarea a patru elemente: conflicte interfuncționale, asocieri interdepartamentale, spiritul de echipă şi performanța globală.

---

[216] Willcocks L., s.a., *IT-enabled business process reengineering: organisational and human resource dimensions*, Journal of Strategic Information Systems, 1995

[217] www.anrc.ro

Întrebările din chestionar au fost grupate în funcție de factorii de evaluare urmăriți. Fiecare întrebare a fost punctată în funcție de tipul răspunsului solicitat cu note de la 1 la 5 (1 – dezacord puternic; 2 – dezacord parțial; 3 – neutru; 4 – acord parțial; 5 – acord total). Suma totală a notelor pentru seria respectivă de întrebări s-a împărțit la numărul de 65 de întreprinderi repondente, rezultând o sumă medie pentru fiecare factor. Acest rezultat s-a împărțit la numărul de întrebări, rezultatul final fiind comparat cu valoarea țintă, recomandată de literatura de specialitate şi de practicienii managementului schimbării[218], pentru fiecare factor urmărit. La sfârşit s-a întocmit un scor pentru fiecare dintre cele două elemente principale ale organizației urmărite în această anchetă: **organizarea procesuală** şi **performanțele corespunzătoare acesteia**.

Astfel, deşi inițial 40% dintre repondenți au afirmat că întreprinderea lor este organizată în jurul proceselor de afaceri, în urma analizei răspunsurilor legate de imaginea proceselor de afaceri, structurile şi posturile aferente acestora, sistemele de management şi de măsurare, precum şi valorile şi credințele orientate către client, nivelul a scăzut la numai 22%, respectiv numai 14 întreprinderi au obținut o valoare superioară față de valoarea țintă, după cum este evidențiat în tabelul 5.1.

Tabelul 5.1: Evaluarea gradului de organizare pe procese la întreprinderile româneşti de telecomunicații

Întrebări	Suma medie	Număr întrebări	Valoare obținută	Valoare țintă	Factor de evaluare
1-4	11,40	4	2,85	3,50	Imaginea proceselor de afaceri
5-8	11,20	4	2,80	3,50	Posturile aferente proceselor
9-12	10,20	4	2,55	3,50	Structurile aferente proceselor
13-16	11,40	4	2,85	3,50	Evaluarea performanțelor proceselor
17-20	12,60	4	3,15	3,50	Valori şi credințe
Scor final			**2,84**	**3,50**	

Deşi valorile medii obținute se situează fără excepție sub valoarea țintă, trebuie apreciat nivelul ridicat al factorului valori şi credințe, ceea ce indică *tendința întreprinderilor româneşti de telecomunicații de a se orienta către client*. Evident că acest lucru nu se poate realiza fără o transformare a structurilor organizaționale verticale ierarhice.

Centralizarea informațiilor pentru cele 14 întreprinderi organizate procesual, prezentată în tabelul 5.2, a indicat faptul că performanța organizației este superioară valorii țintă în 93% din cazuri, o singură întreprindere raportând rezultate mai slabe.

Tabelul 5.2: Influența organizării pe procese asupra performanțelor întreprinderilor româneşti de telecomunicații

Întrebări	Suma medie	Număr întrebări	Valoare obținută	Valoare țintă	Factor de evaluare
21-24	15,40	4	3,85	3,50	Conflicte interfuncționale
25-28	14,40	4	3,60	3,50	Asocieri interdepartamentale
29-32	15,00	4	3,75	3,50	Spiritul de echipă
33-34	14,40	4	3,60	3,50	Performanța globală
Scor final			**3,70**	**3,50**	

Impactul asupra celor patru componente organizaționale critice este semnificativ superior față de organizațiile ierarhice tradiționale, unde numai 18% dintre întreprinderi au raportat performanțe asemănătoare:

[218] Cormack M.K., *The Development of Business Process Orientation*, ProSci, Birmingham, 1999

- conflictele interfuncționale, respectiv stările de tensiune dintre departamente datorită incompatibilității dintre unele obiective, sunt reduse;
- asocierile interdepartamentale, respectiv gradul de contact direct, formal sau informal, între angajați din diferite departamente sunt mai bune;
- spiritul de echipă, respectiv "sănătatea" pe termen lung a organizației, este mai bun;
- performanța globală a afacerii în termeni de cost, calitate, service şi viteză este superioară.

Având această înțelegere a procesului de afaceri, se poate trece la obiectivul principal al anchetei, respectiv **gestionarea aspectelor de ordin uman şi organizațional în cazul schimbărilor rezultate prin reproiectarea proceselor de afaceri**.

Dintre întreprinderile repondente 40% au implementat cel puțin un proiect de schimbare a unui proces de afaceri, dintre care doar 8% au vizat reproiectarea radicală a acestuia. În urma interviurilor, am constatat că peste 75% din întreprinderile mici şi mijlocii nu numai că nu au inițiat proiecte de reengineering, însă nici măcar nu au auzit de acest concept.

Din discuțiile individuale (interviuri) a rezultat că majoritatea proiectelor de schimbare au vizat procesele de producție, vânzare, service (rezolvarea deranjamentelor), dezvoltarea de noi produse şi aprovizionarea.

48% dintre cei chestionați au apreciat că pentru creşterea performanțelor organizației ar fi recomandată asocierea reengineering-ului cu îmbunătățirea continuă, 44% doar îmbunătățirea continuă, 6% doar reengineering, iar 2% nici una dintre acestea.

Față de obiectivele stabilite inițial, doar 40% dintre cei chestionați au considerat că schimbarea procesului s-a implementat cu succes. Peste 80% dintre repondenți apreciază că reproiectarea sau îmbunătățirea procesului au afectat sau vor afecta întreaga afacere a întreprinderii.

Schimbarea proceselor de afaceri a vizat în principal reducerea costurilor (32% dintre proiecte), îmbunătățirea calității bunurilor şi serviciilor (31%), creşterea vânzărilor şi a cotei de piață (30%). Celelalte obiective au urmărit aproximativ în mod egal creşterea productivității, simplificarea structurii organizaționale şi îmbunătățirea comunicării interne. Alte scopuri (1%), vizate de repondenți şi neincluse în chestionar, s-au referit la presiuni de ordin competițional, creşterea răspunderii individuale şi creşterea ponderii deciziilor luate pe bază de informații.

Principalii factori care au stat la baza reuşitei implementării proiectelor de schimbare a proceselor de afaceri au fost implicarea şi susținerea necondiționată de către managementul de vârf (42%) şi existența unor motive reale care impun schimbarea (23%), ceea ce confirmă întru totul rezultatele unor studii similare. Alți factori de succes citați au fost atenția acordată culturii organizaționale şi în special factorului uman (13%), alocarea unor resurse financiare şi umane adecvate (11%), competența propriei echipe implicate în proiect sau a consultanților (6%) şi utilizarea unei metodologii adecvate (2%). Unii repondenți au indicat şi anumiți factori neincluşi în chestionar, precum stabilirea unor obiective realiste (2%) sau presiunea către schimbare din exteriorul organizației (1%).

În mod evident, între factorii de succes şi obstacolele în implementarea reproiectarii radicale sau îmbunătățirii proceselor de afaceri există o legatură directă. Astfel, 32% dintre repondenți au menționat ca principale dificultăți lipsa angajamentului susținut şi necondiționat al managementului de vârf, 29% schimbările ce afectează forța de muncă, iar 16% faptul că domeniul vizat şi aşteptările au fost nerealiste. Resursele

limitate (10%) şi lipsa de perseverenţă, datorată în special duratei mari a proiectului (8%) au fost alte obstacole importante. În mod surprinzător, deşi din discuţiile individuale am constatat în foarte multe întreprinderi că activitatea nu este înţeleasă din perspectiva proceselor de afaceri, doar 2% au menţionat acest fapt. Restul repondenţilor au indicat alte dificultăţi neincluse în chestionar, precum numărul mare de proiecte iniţiate simultan şi lipsa consultanţilor.

Dintre schimbările care afectează forţa de muncă din organizaţie după reengineering au fost indicate rezistenţa la schimbare (45%), aspectele culturale şi comportamentale (27%), aspectele legate de remunerare, motivare şi dezvoltare (18%) şi noile aptitudini şi competenţe (10%).

Deşi mai puţin de o treime dintre repondenţii la chestionar au indicat schimbările culturale drept unul dintre obstacolele principale ale implementării reengineering-ului, din interviuri a rezultat un procent aproape dublu. Mai mult, numărul celor care apreciază cultura întreprinderii lor drept cel mai mare inhibitor al progresului, este de trei ori mai mare decât numărul celor care au apreciat că aceasta a fost principalul ajutor în schimbarea proceselor. Peste 75% dintre răspunsuri au indicat că schimbarea unor aspecte ale culturii organizaţiei va dura între trei şi şapte ani, doar 25% anticipând o durată mai mică de trei ani. De asemenea, din interviuri a reieşit faptul că trebuie găsit acel ritm optim al schimbării valorilor şi credinţelor, care trebuie să fie suficient de rapid în beneficiul afacerii, însă, în acelaşi timp, suficient de lent pentru a menţine un anumit nivel de stabilitate, care să permită conservarea controlului global al managementului.

În urma interviurilor am identificat mai multe bariere culturale care, fără a fi ierarhizate, includ printre altele: tradiţii construite pe calitatea şi marca produsului, structură ierarhică bazată pe comandă şi control, comunicare verticală, neîncredere în management, experienţă funcţională, responsabilitate individuală accentuată, acceptarea status quo-lui şi tratarea tehnologiei informaţiei ca pe un inamic. În acelaşi timp, răspunsurile au evidenţiat existenţa consensului legat de faptul că nevoile şi aşteptările clienţilor se schimbă, piaţa se schimbă, procesele se schimbă, deci pentru a supravieţui "a nu schimba" nu poate fi o opţiune pentru managerii întreprinderilor de telecomunicaţii. Schimbarea barierelor mai sus menţionate, respectiv orientarea spre client, echipe multidisciplinare şi interfuncţionale, sarcini integrate, participarea şi asistenţa managementului, delegarea de atribuţii către angajaţi, structura aplatizată, comunicarea în reţea, tratarea tehnologiei informaţiei ca pe un "camarad" au fost unanim identificate că provocări specifice reengineering-ului.

Rezistenţa la schimbare a fost identificată drept o barieră importantă pentru reuşita reengineering-ului, în urma discuţiilor rezultând că aceasta se datorează atât angajaţilor, cât şi atitudinilor manageriale care nu susţin schimbarea. Rezistenţa la schimbare este naturală, oamenilor nu le plac schimbările, le găsesc dificile şi implicit critice la adresa propriilor performanţe şi comportamente.

Din gama de comportamente în tranziţia spre schimbare, indiferenţa reprezintă 54%, acceptarea şi rezistenţa pasivă câte 20%, iar rezistenţa activă numai 6%.

Detaliind, principalele manifestări ale comportamentului de acceptare a schimbării sunt cooperarea sub presiunea conducerii (43%), acceptarea (19%), cooperarea voluntară (17%), resemnarea (13%) şi entuziasmul (8%). Comportamentul neutru faţă de schimbare se manifestă prin indiferenţă (62%), apatie şi lipsa interesului faţă de muncă (23%) şi executarea de către angajat a doar ceea ce i se ordonă (15%). Rezistenţa pasivă constă în proteste (40%), executarea a cât mai puţin posibil (32%), lipsa de interes pentru învăţare (25%) şi grevă cu continuarea activităţii (3%). Principalele forme de manifestare a comportamentului de rezistenţă activă sunt

încetinirea ritmului de lucru (63%), retragerea personală sub forma absenţelor excesive (27%), comiterea de „erori" sau stricăciuni minore (9%) şi sabotajul intenţionat (sub 1%).

Ameninţările la adresa slujbelor indivizilor (68%), lipsa perspectivelor de promovare (18%), pierderea puterii executive (12%) şi creşterea responsabilităţilor (2%) au fost identificate drept unele dintre principalele domenii ale rezistenţei. Interviurile au identificat faptul că rezistenţa la schimbare este mult mai răspândită în rândul managementului, în special al celui de nivel mediu, întrucât este de aşteptat ca la acest nivel să aibă loc cele mai multe schimbări.

De asemenea, a rezultat că în acele întreprinderi de telecomunicaţii în care s-a abordat managementul calităţii (de exemplu, pentru certificarea ISO 9000) anterior unor implementări de schimbare a proceselor, inclusiv de reengineering, rezistenţa la schimbare a fost mult diminuată, întrucât fuseseră deja parcurse unele dintre tehnicile asociate managementului proceselor.

Reengineering-ul implică schimbări la toate nivelurile unei organizaţii, incluzând managementul de vârf, managementul de nivel mediu şi angajaţii.

Din răspunsurile anterioare s-a evidenţiat clar rolul esenţial al managementului de vârf în reuşita sau eşecul proiectelor de reengineering sau de îmbunătăţire continuă a proceselor de afaceri. Aceste răspunsuri vin să confirme consimţământul unanim întâlnit în literatura de specialitate asupra faptului că managerii de nivel superior, toţi membrii consiliului de administraţie, trebuie să constituie un exemplu, astfel ca schimbarea radicală să fie direcţionată de sus în jos pentru a putea fi implementată. Mai mult, fără o conducere puternică există riscul major că proiectele de reengineering să fie afectate de dezechilibrele politice şi psihologice care însoţesc schimbările. Din interviurile realizate, la două dintre întreprinderile de telecomunicaţii româneşti, am descoperit că au fost chiar create noi funcţii executive de conducere de nivel superior pentru a susţine schimbarea.

În mod tradiţional, managerii de nivel superior provin şi sunt promovaţi din interiorul companiei. Un aspect interesant identificat în timpul interviurilor este faptul că în cazul proiectelor care impun schimbări radicale, cercetătorii şi consultanţii afirmă că această practică începe să nu mai fie respectată. La cinci întreprinderi participante la studiu au fost aduşi noi directori executivi înainte sau în timpul proiectelor pentru a coordona schimbarea, în timp ce la trei întreprinderi s-a apreciat că schimbarea ar fi progresat mult mai repede cu noi manageri.

Principala greşeală identificată a fost neimplicarea directă, vizibilă, a managementului în proiect (38% dintre răspunsuri), incluzând aici şi delegarea susţinerii proiectului. În acest ultim caz, este interesant de remarcat faptul că peste 75% din managerii executivi s-au angajat iniţial în proiect, însă mai mult de jumătate au renunţat în câteva luni la rolul activ de conducator al proiectului, responsabilitatea schimbării fiind trecută asupra unui manager de pe un nivel inferior. În acest fel, managamentul de vârf a încetat să mai apară că un susţinător vizibil şi în consecinţă, în cele mai multe organizaţii, reproiectarea proceselor s-a diluat, concentrându-se pe îmbunătăţirea activităţilor curente, fără a mai viza schimbările radicale planificate iniţial.

Modul în care managementul de nivel înalt a investit timpul său a fost un factor major în reuşita reengineering-ului. Implicarea managerilor a fost diferită: 24% au alocat sub 20% din timp (din interviuri a rezultat că în aceste cazuri rata eşecului a fost foarte mare), 63% între 20%-50% din timpul total, 10% între 50%-80% din timp (cu o rată maximă de succes) şi 3% chiar peste 80% din timp (este cazul a două întreprinderi multinaţionale în care au fost create noi funcţii de conducere pentru a susţine schimbarea).

Altă eroare importantă punctată de repondenți a fost neangajarea tututor nivelurilor de management în proiectul de schimbare (12%), inclusiv faptul că managerul de vârf nu colaborează cu echipa de reengineering. Acest aspect a fost corelat cu neînțelegerea corectă a proceselor de afaceri şi a modului de funcționare şi de implementare a reengineering-ului (8%). 25% dintre cei chestionați au apreciat că schimbarea nu este corect gestionată, ca de altfel nici consecințele ei asupra organizației şi personalului acesteia, accentuând în special lipsa de comunicare. În acest sens, managementul de vârf nu reuşeşte să definească în mod clar actorii şi rolurile lor, să precizeze conținutul comunicării, motivele schimbării şi beneficiile acesteia şi nici să stabilească mijloacele care pot fi folosite pentru a asigura comunicarea. Alte greşeli menționate au fost alocarea unor resurse neadecvate (7%), inclusiv subestimarea efortului cerut de un proiect de reengineering şi redirijarea resurselor către alte proiecte, precum şi lipsa viziunii, nedefinirea unor obiective clare şi măsurabile pentru proiectul de reengineering (5%). Repondenții au precizat şi alte erori, neincluse în chestionar, printre care faptul că procesul decizional este lent şi deciziile sunt luate cu întârziere (4%) sau schimbări majore ale direcțiilor proiectului în timpul execuției sale (1%).

Rezultatele studiului sunt în acord cu concluziile literaturii de specialitate privind reuşita proiectelor de reengineering. În general, în domeniul informaticii şi al telecomunicațiilor, managerii de vârf din România îşi conduc cu succes angajații, fiecare are referințe foarte bune, însă este la fel de adevărat că pentru cei mai mulți principiul "*să vedem rezultatele de la sfârşitul anului*" este singurul important. Însă, pentru a înțelege corect modul de funcționare şi de implementare a reengineering-ului şi pentru a reuşi în implementarea unor astfel de proiecte, se cere un nou stil de management, în special pentru managerii fără experiență în schimbarea proceselor de afaceri. Aceştia trebuie să fie permanent instruiți în ceea ce priveşte strategia şi gândirea de perspectivă, precum şi în ceea ce priveşte comunicarea unei viziuni de ansamblu în cadrul activității în echipa. Trebuie subliniat că doar 8% dintre repondenți au apreciat stilul autocratic de conducere ca pe un factor necesar în succesul reengineering-ului. Se impun o serie de aptitudini noi de lucru cu indivizii, de lucru în echipa, precum şi aptitudini tehnice, nu numai de comunicare. Majoritatea răspunsurilor au indicat faptul că aceste aptitudini şi competențe ar fi trebuit dezvoltate anterior începerii procesului de schimbare, deşi practica a demonstrat de cele mai multe ori contrariul. Au existat, totuşi, cinci dintre managerii intervievați care au apreciat că schimbarea necesară la nivelul managementului de vârf este mai redusă în comparație cu cea de la nivelul managementului de nivel mediu şi la nivelul angajaților, argumentând că reproiectarea proceselor de afaceri nu schimbă în mod esențial ceea ce fac ei.

Activitățile de management al schimbării cu cel mai mare impact asupra succesului proiectelor de schimbare a proceselor de afaceri au fost comunicarea deschisă şi consecventă (36%), schimbările de personal care să susțina noua organizare (27%), susținerea din partea tuturor nivelurilor de conducere (25%) şi în măsură mai mică (12%) cursurile de pregătire a angajaților în vederea implementării schimbării.

Până la un anumit punct, aceste răspunsuri sunt în concordanță cu informațiile furnizate de consultanții şi practicienii reengineering-ului. În mod evident, cea mai importantă schimbare în drumul spre o organizație bazată pe procese se regaseşte la conducerea de nivel mediu. Interviurile mi-au permis să constat că şi în cazul firmelor româneşti, este drept la o scară mai mică decât în cazul celor nord-americane, nivelurile de conducere considerate că "nefolositoare" au fost înlăturate, structura ierarhică aplatizându-se.

În afara disponibilizării (51% din răspunsuri), principala amenințare specifică reengineering-ului provine din faptul că "*aria managerială este mult modificată pe măsură ce responsabilitățile se transferă de la roluri individuale la echipe*

interfuncționale și multidisciplinare"[219]. Aceşti manageri de nivel mediu, pe măsură ce sunt integrați în echipe, își pierd o parte din puterea avută anterior (23% din răspunsuri), o consecință fiind faptul că acum trebuie să adopte un stil de conducere mai încurajator şi mai bazat pe comunicare şi pe colaborare. Ca şi la managementul de nivel înalt, şi în cazul celui de nivel mediu, stilul autocratic nu mai este potrivit în cazul activității bazată pe procese. Rolul managerului de nivel mediu s-a schimbat, după părerea participanților la interviu, de la supraveghere şi control la colaborare, suport, asistență a echipei de proces şi în special la crearea de condiții de muncă flexibile pentru angajații ce primesc mai multe responsabilități.

În plus, evoluția tradițională în statutul managerilor nu pare a mai fi aplicabilă. Mulți manageri de nivel mediu, şi uneori chiar de nivel înalt, trebuie să își accepte noile roluri cu perspectiva unor slabe şanse de avansare sau a altor beneficii (21% din răspunsuri). Într-o ierarhie aplatizată nu mai există o scară managerială de urcat, aceasta fiind în consecință o zonă de rezistență majoră a managementului de nivel mediu. Deşi nu figura în chestionar, 6% dintre repondenți au apreciat că este dificil pentru managementul de nivel mediu să se simtă la fel de important, să aibă aceeaşi autoritate, mai ales în cazurile în care unii membri ai echipei sunt plătiți mai bine decât managerul.

Din discuțiile avute în cadrul interviurilor, a reieşit totuşi că într-un proiect de schimbare a proceselor de afaceri, disponibilizările în cadrul managementul mediu trebuie analizate foarte riguros, că rolul acestuia nu trebuie subevaluat, pentru a se evita pierderea unei experiențe importante. De altfel, răspunsurile la chestionar indică faptul că în 22% din cazuri structura ierarhică a rămas neschimbată, în 62% s-a aplatizat cu un nivel şi doar în 16% cu mai mult de un nivel ierahic.

Pe de altă parte, 95% dintre răspunsuri relevă faptul că "*puterea*" angajaților a crescut semnificativ, ca urmare a noilor practici de muncă rezultate după reproiectarea proceselor de afaceri. Această concluzie este în totală concordanță cu teoriile lui M.Hammer, care aprecia că "*delegarea de atribuții este o consecință inevitabilă a procesului de reengineering: procesele nu pot fi regândite fără delegarea de atribuții angajaților*" şi că "*munca oferă mai multe satisfacții atunci când posturile oamenilor oferă o mai mare posibilitate de creştere şi învățare*"[220].

Dezvoltarea echipelor de proiect multidisciplinare şi interfuncționale este un aspect esențial în cadrul activității organizată pe procese, acordând mai multa responsabilitate, putere de decizie, autonomie şi flexibilitate angajaților. De aceea, mai multe dintre activitățile unei organizații sunt mai transparente pentru lucrătorii individuali decât erau înainte. De exemplu, zece dintre cei intervievați au relevat că datorită faptului că noile roluri sunt componente ale procesului de afaceri în care angajații sunt conştienți de rezultatul final, chiar dacă acesta se află la câteva etape distanță, au apărut evoluții pozitive asupra implicării lucrătorilor. Cu toate acestea, din interviuri a reieşit că peste 60% dintre angajați nu vor să aibă posturi cu atribuții mărite, ci ar prefera pur şi simplu să li se spună care sunt scopurile companiei, ce înseamnă acestea pentru ei şi pentru posturile lor şi în consecință ce li se cere să faca.

Peste 90% dintre răspunsuri au confirmat că perioada de tranziție din procesul de schimbare este percepută la nivelul angajaților că fiind cea mai dificilă. Mai mult, deoarece companiile vor ca implementarea schimbării să se faca cu cât mai puține riscuri, de obicei rulează o perioadă ambele sisteme, cel vechi şi cel nou, ceea ce înseamnă că angajații trebuie să lucreze mai mult şi mai greu. Surprinde astfel procentul scăzut de răspunsuri, de numai 12%, care indică drept un factor de succes cursurile de

---

[219] Kennedy C., *Reengineering: The Human Costs and Benefits*, Long Range Planning, 1994

[220] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

pregătire a angajaților. Din acest motiv şi ținând cont de faptul că toate implementările de reengineering sunt complexe, impunând dezvoltarea unor echipe de proiect multidisciplinare şi interfuncționale, am considerat utilă studierea noilor abilități şi competențe necesare angajaților.

Interviurile au evidențiat consensul asupra faptului că în noul mediu de lucru orientat pe procese, riscul pare a fi mai ridicat pentru că angajații învață să se descurce în acelaşi timp cu noile structuri şi ierarhii organizatorice aplatizate şi, mai ales, cu conceptul de muncă în echipă. Cele mai importante bariere care pot conduce la o implementare greşita a echipei de proiect de reengineering au fost sarcinile neclare (37%), sistemele de recompensare conflictuale (36%), conflictele interpersonale (15%) şi lipsa de instruire pentru noile abilități şi compentențe necesare (12%). Surprinde, din nou, interesul scăzut asupra pregătirii angajaților.

Analizând posturile angajaților în companiile de telecomunicații româneşti care au implemantat proiecte de îmbunătățire a proceselor de afaceri, am identificat mai multe abilități şi compentențe necesare pentru noile practici de lucru: orientarea spre client (30%), munca în echipă (28%), comunicarea (18%), inițiativa (12%) şi rezolvarea problemelor (6%). Pe lângă acestea, alte abilități şi competențe evidențiate de interviuri (6%) au inclus: managementul riscului, managementul stresului, consilierea, polivalența, abilitatea de a lucra cu noi tehnologii şi gândirea în perspectivă.

Principalele abilități şi competențe necesare în activitățile organizate pe procese pot fi grupate în patru mari categorii – individuale, de echipă, tehnice şi strategice. În mod evident, nivelului managementului superior, managementului mediu sau angajaților le sunt necesare abilități şi competențe diferite. Fără exceptie însă, intervievații au considerat că toate nivelurile necesită instruire pentru munca în echipă. Daca abilitățile tehnice particulare, specifice, trebuie să fie dezvoltate la nivelul angajaților, anumite aspecte tehnice generale pot fi înțelese (şi pot fi chiar necesare) la toate nivelurile. Doar opt răspunsuri au subliniat că abilitățile strategice trebuie să existe la managementul superior, dar trebuie să fie cultivate obligatoriu şi la nivelul managementului de nivel mediu.

Literatura de specialitate, cercetătorii şi practicienii reengineering-ului consideră că mai întâi trebuie să fie dezvoltate abilitățile şi competențele oamenilor, apoi noile procese şi la sfârşit sistemele informatice. Aceasta este în contradicție cu ceea ce s-a întâmplat în 42% din cazuri, când schimbările au început să fie implementate fără abilitățile şi competențele necesare pentru a îndeplini cerințele noilor practici de lucru.

Ca măsuri principale în vederea îmbunătățirii activității de management al schimbării în cazul unor noi implementări, au fost precizate începerea activităților de management al schimbării mai devreme în cadrul proiectului (45%), creşterea implicării managerilor de pe toate nivelurile atât în planificarea managementului schimbării, cât şi în activitățile subsecvente (41%) şi participarea la cursuri de pregătire pentru managementul schimbării (14%). Nu au fost precizate alte măsuri suplimentare.

Aşa cum am mai susținut, peste o treime dintre răspunsuri au identificat comunicarea deschisă, credibilă şi consecventă, că fiind activitatea cu cel mai mare impact asupra succesului proiectelor de reengineering. Angajații nu vor face sacrificii, chiar şi când sunt nemulțumiți de starea actuală, decât dacă sunt convinşi că schimbarea este utilă şi posibilă. Este evident faptul că în absența unei comunicări permanente dinspre vârful organizației, inimile şi mințile nu vor putea fi convertite. Managementul de nivel înalt trebuie să învețe să *"pună în mişcare vorbele"*[221], deoarece un bun comunicator poate să încorporeze uşor mesajele în activitățile lui curente. Trei

[221] Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, 1995

răspunsuri au subliniat că este important ca managementul superior să nu vorbească doar despre cifre ci în egală măsura şi despre modul în care managementul contribuie şi susține transformarea, deoarece puterea exemplului este un factor motivant deosebit. Cei mai mulți intervievați consideră că mesajul trebuie să fie bazat pe comunicarea permanentă a viziunii strategice, să amintească angajaților noile obiective sau altfel spus, ce trebuie să devină organizația după reengineering.

Echipele de proiect au folosit o varietate de mijloace şi metode de comunicare pentru a gestiona schimbarea, folosind practic toate canalele de comunicare pe care le-au avut la îndemână. Cele mai utilizate instrumente de comunicare au fost poşta electronică (40%), comunicarea față în față (31%) cu angajații, participarea la prezentările managementului de vârf şi reuniunile de informare a echipei manageriale de către echipa de proiect (25%) şi în mai mică măsură poşta internă (4%).

Comunicarea dintre echipa de proiect şi angajați a fost considerată insuficient de frecventă de peste 70% dintre repondenți, în timp ce 25% au apreciat că s-a desfăşurat corect.

Din punct de vedere al rezistenței la schimbare, cele mai dificile sarcini pentru echipa de proiect au fost recunoaşterea comportamentelor dezirabile şi gestionarea indivizilor priviți că nişte obstacole în implementarea proiectului (peste 75%), însă şi lipsa unor resurse adecvate (18%) sau chiar comunicarea cu managementul de vârf (7%). Probabil că întrebarea esențială este legată de ceea ce îi îndeamnă pe angajați să reuşească, mai ales acolo unde lucrul se desfăşoara în echipă. Toți cei intervievați, fără excepție, au subliniat importanța motivîrii continue a forței de muncă, dar în mod special atunci când se creează anxietate şi confuzie ca urmare a unor practici noi de lucru şi a schimbării în general.

Toate schimbările aduse de reengineering au implicații asupra motivării şi dezvoltării personalului. Interviurile au evidențiat faptul că schimbările în promovare şi aspectele privind cariera au cauzat multe probleme, mai ales la nivelul managementului de nivel mediu. Tradiționala avansare în statutul managerial nu mai este aplicabilă, iar din acest motiv mulți manageri trebuie să fie gata să accepte noile roluri fără perspective de promovare şi nici măcar de creşteri salariale. Renunțarea la vechile practici de muncă, de genul "*un om-o sarcină*", au creat de asemenea probleme la nivelul angajaților. Zece intervievați au apreciat că după reproiectarea proceselor de afaceri a scăzut necesarul de ore-om pentru realizarea noilor sarcini. Rezultatul imediat a fost eliminarea orelor suplimentare, care înainte erau văzute că o recompensă.

Forța de muncă trebuie motivată permanent, dar mai ales atunci când există îngrijorare şi confuzie, apărute inevitabil imediat după ce noile schimbări sunt anunțate. Literatura de specialitate şi practicienii recomandă diferite sisteme de recompense, care să îi conducă pe oameni să reuşească în noile practici de lucru, mai ales acolo unde munca de echipă este baza pentru toate operațiile.

Evident, principalele forme de motivare sunt recompensele financiare şi recunoaşterea (74%). Peste 67% din intervievați consideră că acestea ar trebui să aibă în vedere şi echipa. Totuşi, recompensele legate de echipă sunt într-o fază în care firmele româneşti, deşi au o imagine despre cum ar trebui să le implementeze, nu au facut-o decât în foarte mică măsură (4% din răspunsuri). Dezvoltarea carierei bazată pe acumularea de noi competențe şi abilități prin instruire este privită ca o recompensă doar în anumite întreprinderi de telecomunicații (26%). Managementul le oferă angajaților facilități pentru dezvoltare şi educare proprie, vizând mai ales "*securitatea angajarii*" şi mai puțin "*securitatea locului de muncă*".

Peste 75% din echipele de proiect au utilizat consultanți în schimbarea procesului de afaceri, iar peste 90% dintre cei chestionați au apreciat că vor folosi consultanți la

următorul proiect. Echipele de proiect au beneficiat de suportul consultanților în special în managementul proiectelor şi al proceselor (peste 60% din răspunsuri), în managementul schimbării (28%) şi în domeniul tehnic, în special în sistemele informatice (12%). Principalele calități ale firmelor de consultanță au fost experiența şi competențele adecvate (65%), dorința şi capacitatea de a transmite cunoştințe (15%), referințele (14%) şi integritatea (6%).

75% din schimbările de proces implementate au depăşit limitele departamentale. În mod evident, numărul angajaților afectați de schimbări depinde de anvergura procesului, de natură proiectului de reproiectare, însă şi de talia organizației. În 68% din întreprinderi schimbarea a afectat între 10 şi 100 de angajați, în 15% sub 10 persoane şi identic între 100 şi 500, iar peste 500 de angajați numai în mod excepțional.

În final, trebuie subliniat că în urma discuțiilor avute cu manageri din întreprinderile participante la chestionar, am constatat în primul rând că noțiunea de proces este frecvent incorect percepută şi că nu există o diferențiere clară între reproiectarea radicală şi îmbunătățirea continuă a unui proces de afaceri.

5.2 Anchetă privind statutul organizațional în cazul implementării unor proiecte de reengineering

Rezultatele anchetei precedente au evidențiat importanța deosebită a gestionării schimbării organizaționale pentru reproiectarea cu succes a proceselor de afaceri. Din acest motiv, am considerat necesară realizarea unui **studiu privind punctele slabe şi punctele tari organizaționale** ale întreprinderilor româneşti de telecomunicații.

Prezentul studiu a fost efectuat în perioada februarie-mai 2006, în baza unor discuții individuale (interviuri) şi a unui chestionar care a fost transmis pe e-mail sau fax către 30 de întreprinderi româneşti de telecomunicații. Au fost recepționate 25 de răspunsuri, respectiv o rată de 83%.

În mod inevitabil, reengineering-ul necesită schimbarea structurii şi culturii unei organizații. Nu mai este un secret că orice schimbare este bulversantă, deci pentru reuşita întregului proiect de îmbunătățire a proceselor este esențială gestionarea schimbării organizaționale. Rolul principal al echipei responsabilă de gestionarea schimbării organizaționale este să se asigure că structura şi cultura organizației vor putea asimila cu succes noul procesul îmbunătățit.

Gestionarea schimbării structurale se referă la modul în care este organizată o unitate funcțională pentru a-şi îndeplini responsabilitățile. Acest lucru include politici şi proceduri, reguli şi regulamente, management şi angajați, locații şi echipamente. Gestionarea schimbării structurale se referă deci la lucruri sau locuri.

Gestionarea schimbării culturale se referă la modul în care oamenii interacționează unii cu alții. Gestionarea schimbării culturale se referă la oameni şi, prin urmare, este mai dificil de abordat cu succes. Oamenii şi cultura sunt ceea ce creează sau împiedică orice inițiativă de schimbare.

Echipa de proiect responsabilă cu gestionarea schimbării trebuie să îndeplinească patru obiective generale majore:

- să înțeleagă schimbările organizaționale, structurale şi culturale, care sunt necesare ca o consecință a reproiectării procesului de afaceri;
- să proiecteze schimbările structurale necesare pentru sprijinirea noului proces;
- să proiecteze un program care să permită transformarea culturală a organizației într-una care este aliniată la principiile procesului reproiectat;
- să anticipeze, să identifice şi să rezolve barierele în calea schimbării care apar că reacție la schimbare.

Înaintea reproiectării procesului, există organizația, care trebuie să posede capacitatea de a susține eforturile de îmbunătățire a procesului. Echipa de gestionare a schimbării trebuie să identifice mai întâi punctele tari şi pe cele slabe ale unităților organizaționale afectate de acțiunile de îmbunătățire a procesului şi numai apoi va trece la planificarea schimbărilor care vor condiționa organizațiile să accepte noul proces.

Evaluarea capacității unei organizații de a susține eforturile de reproiectare a procesului presupune parcurgerea a doua etape principale:

- **1) Revizuirea implicațiilor organizaționale ale îmbunătățirii procesului**

Pe măsură ce procesul studiat se deplasează prin faza de reconfigurare, echipa de gestionare a schimbării caută în continuu implicațiile organizaționale ale îmbunătățirilor de proces planificate. Implicațiile ce trebuie evaluate includ printre altele:

- schimbări ale structurii organizaționale, precum echipe ierarhice, echipe multifuncționale, structuri centralizate şi descentralizate etc.;
- climatul general al unităților funcționale afectate cu privire la toleranța pentru schimbare şi dezvoltare;
- atitudinea, deoarece poate sprijini sau împiedica eforturile de îmbunătățire;
- impactul pregătirii profesionale datorită proceselor schimbate şi modificărilor structurale la nivelul organizației;
- implicarea angajaților în funcționarea noului proces;
- procedurile de recrutare cu privire la tipul de persoane căutate pentru a lucra în noul proces; de exemplu, nevoia de oameni de echipă mai degrabă decât de individualişti;
- alte aspecte privind angajații, care se referă la angajații cu program redus, pe bază de contract şi din exterior;
- implicații cu privire la recompense sau avansări;
- ajustări privind recompensarea şi recunoaşterea;
- implicații privind evaluarea performanței şi cariera.

- **2) Evaluarea şi documentarea statutului organizațional (puncte tari/slabe)**

După ce echipa de gestionare a schimbării începe să înțeleagă care este impactul asupra structurii şi culturii organizației, este nevoie să se evalueze situația actuală în toate unitățile funcționale posibil afectate, prin măsurarea a patru elemente principale:

- *climatul organizațional* – modul în care oamenii percep organizația şi grupurile de lucru;
- *procesele* – politicile, procedurile şi practicile organizației;
- *instrumentele de gestionare* – tehnicile specifice utilizate pentru promovarea îmbunătățirilor de gestionare a calității în cadrul organizației;
- *rezultatele* – factori aferenți misiunii, obiectivelor şi scopurilor.

Cunoscând posibilele impacturi ale îmbunătățirii procesului asupra unităților funcționale afectate, echipa de gestionare a schimbării poate întocmi un raport privind situația sau statutul organizațional. Acest raport va nota atât zonele cu puncte tari, cât şi cele cu puncte slabe precum şi aspectele cele mai importante cu privire la schimbarea organizațională şi îmbunătățirea procesului. Raportul va fi utilizat ulterior pentru dezvoltarea unui plan de acțiune, în scopul consolidării factorilor organizaționali facilitatori şi înlăturării barierelor în calea schimbării şi a reproiectarii procesului. Acest raport privind statutul organizațional trebuie analizat şi aprobat de directorii funcționali, care sunt sponsorii şi țintele efortului de îmbunătățire a procesului. Având în vedere faptul că raportul abordează probleme sensibile şi că o mare parte din evaluare este bazată pe factori subiectivi, supuşi interpretării, este recomandabil că acesta să aibă o difuzare restrânsă doar la persoanele menționate anterior.

Ancheta efectuată asupra celor 30 de întreprinderi româneşti de telecomunicaţii a urmărit să evalueze situaţia actuală în toate unităţile funcţionale posibil afectate de procesul de reengineering, prin măsurarea a patru elemente principale la nivelul organizaţiei: **climatul, procesele, instrumentele de gestionare şi rezultatele.**

Cele 206 întrebări din chestionar au fost grupate în funcţie de factorii de evaluare urmăriti. Fiecare întrebare a fost punctată în funcţie de tipul răspunsului solicitat cu note de la 1 la 6 (1 – dezacord puternic; 2 – dezacord; 3 – dezacord redus; 4 – acord redus; 5 – acord; 6 – acord puternic) sau cu note de la 1 la 2 (1 – nu sau nu sunt sigur; 2 - da).

Suma totală a notelor pentru seria respectivă de întrebări s-a împărţit la numărul de 25 de întreprinderi repondente, rezultând o sumă medie pentru fiecare factor. Acest rezultat s-a împărţit la numărul de întrebări, rezultatul final fiind comparat cu valoarea ţintă, recomandată de literatura de specialitate şi de practicienii managementului schimbării[222], pentru fiecare factor urmărit. La final s-a întocmit un scor pentru fiecare dintre cele patru elemente principale ale organizaţiei urmărite în această anchetă, respectiv climatul, procesele, instrumentele de gestionare şi rezultatele.

Rezultatele inferioare valorilor ţintă indică domenii de îmbunătăţire sau domenii cu posibile probleme în privinţa implementării proiectelor de îmbunătăţire a procesului. Deşi acest chestionar se concentrează în general pe calitate şi pe îmbunătăţirea calităţii, majoritatea răspunsurilor pot fi considerate în contextul îmbunătăţirii sau reproiectarii procesului de afaceri, fără că validitatea acestuia să fie substanţial afectată.

Tabelul 5.3: Analiza climatului organizaţional la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii

Întrebări	Suma medie	Număr întrebări	Valoare obţinută	Valoare ţintă	Factor de evaluare
1-5	20,12	5	4,02	3,50	Conştientizarea provocării strategice
6-9	12,08	4	3,02	3,50	Viziunea pentru viitor
10	2,04	1	2,04	3,50	Inovaţie
11-15	20,12	5	4,02	3,50	Politica privind calitatea
16-17	6,08	2	3,04	3,50	Etică şi sistem de valori
18-21	15,92	4	3,98	3,50	Implicarea conducerii superioare
22-24	12,12	3	4,04	3,50	Angajament vizibil faţă de obiective
25-27	8,92	3	2,97	3,50	Rolul angajaţilor în procesul de îmbunătăţire
28-29	8,04	2	4,02	3,50	Îmbunătăţirea la nivelul departamentului
30	3,16	1	3,16	3,50	Structura organizaţiei
31-32	6,88	2	3,44	3,50	Conştientizarea problemelor
33-36	14,08	4	3,52	3,50	Atitudini şi morală
37-40	14,00	4	3,50	3,50	Cooperare
41-42	7,96	2	3,98	3,50	Implicare
43-45	12,16	3	4,05	3,50	Percepţiile privind locul de muncă
46-47	8,92	2	4,46	3,50	Interacţiuni sociale
48-52	20,12	5	4,02	3,50	Caracteristicile activităţii
53-58	20,96	6	3,49	3,50	Recompense şi recunoaştere
59-60	7,08	2	3,54	3,50	Orientare spre client
61-64	12,04	4	3,01	3,50	Comunicare
Scor final			**3,56**	**3,50**	

Scorul final indicat în tabelul 5.3 evidenţiază faptul că la nivelul întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii în general *climatul este favorabil schimbării organizaţionale*, fiind necesare totuşi îmbunătăţiri în zona stimulării creativităţii angajaţilor şi a comunicării, elemente indispensabile pentru reuşita oricărui proiect de reengineering. Această afirmaţie este susţinută în plus de punctele forţe evidenţiate de

[222] Harrington J., *Business Process Improvement*, Breaktrough Strategy, Mc.Graw Hill, New York, 1991

prezenta anchetă, în special implicarea conducerii de nivel înalt şi interacţiunile sociale pozitive, respectiv posibilitatea construirii uşoare a unor echipe interfuncţionale.

Scorul final prezentat în tabelul 5.4 indică de asemenea faptul că la nivelul întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii *politicile, procedurile şi practicile actuale permit implementarea unor procese de reengineering*, cu atât mai mult cu cât printre punctele forţe se regăsesc implicarea activă şi vizibilă a managementului de nivel înalt, motivarea corespunzătoare a personalului, precum şi deschiderea de a investi în noi tehnologii. Principalele puncte slabe care ar trebui corectate pentru ca schimbarea să fie gestionată mai uşor sunt legate de o mai mare receptivitate faţă de ideile şi sugestiile venite dinspre angajaţi şi în special cele referitoare la ideile noi.

Tabelul 5.4: Analiza proceselor la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii

Întrebări	Suma medie	Număr întrebări	Valoare obţinută	Valoare ţintă	Factor de evaluare
65-70	11,28	7	1,61	1,50	Analiza postului
71-74	8,88	5	1,78	1,50	Managementul de nivel înalt
75-79	8,08	5	1,62	1,50	Politici privind calitatea
80-86	14,36	9	1,60	1,50	Implicarea managementului în politicile privind calitatea
87-90	7,28	4	1,82	1,50	Satisfacţia clienţilor
91-94	6,60	4	1,65	1,50	Definirea îmbunătăţirii
95-98	5,80	4	1,45	1,50	Obiectivele departamentului
99-102	6,40	4	1,60	1,50	Obiectivele organizaţiei
103-108	8,92	6	1,49	1,50	Planificarea calităţii
109-113	6,92	5	1,38	1,50	Strategia de planificare
114-115	7,72	2	3,86	3,50	Structura organizaţională
116-118	12,64	3	4,21	3,50	Investiţia în tehnologie
119-121	11,96	3	3,99	3,50	Îmbunătăţirea metodelor şi proceselor
122-124	7,60	3	2,53	3,50	Idei noi
125-127	8,96	3	2,99	3,50	Informatii dinspre angajaţi
128-138	37,52	11	3,41	3,50	Progresul şi urmărirea lui
139-145	24,43	7	3,49	3,50	Măsurare şi monitorizare
146-148	9,92	3	3,31	3,50	Feedback
149-151	9,87	3	3,29	3,50	Evaluare
152-153	7,72	2	3,36	3,50	Rezultate
154-163	40,16	10	4,02	3,50	Recompense şi recunoaştere
164-165	6,92	2	3,46	3,50	Evaluări personale
Scor final			**2,63**	**2,60**	

Tabelul 5.5: Analiza instrumentelor de management la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii

Întrebări	Suma medie	Număr întrebări	Valoare obţinută	Valoare ţintă	Factor de evaluare
166-170	7,92	5	1,58	1,50	Evaluări
171-175	7,56	5	1,51	1,50	Definirea instrumentelor/tehnicilor
176-178	3,88	3	1,29	1,50	Monitorizarea procesului
179-182	7,28	4	1,82	1,50	Comunicare
183-185	5,04	3	1,68	1,50	Dezvoltare organizaţională
Scor final			**1,57**	**1,50**	

Analiza prezentată în tabelul 5.5 evidenţiază faptul că în cazul întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii *instrumentele de management sunt favorabile schimbării organizaţionale*, fiind necesare anumite îmbunătăţiri în ceea ce priveşte monitorizarea proceselor. Este recomandabil ca implementarea procesului de reengineering să se

bazeze pe punctele forțe identificate, respectiv nivelul excelent al dezvoltării organizaționale şi al comunicării.

Scorul final din tabelul 5.6 relevă o valoare apropiată de valoarea țintă, deşi usor inferioară acesteia, fără a pune însă în discuție şansele de succes ale unui demers de reproiectare a proceselor de afaceri din punct de vedere al rezultatelor organizaționale. Cel mai important punct slab identificat este la nivelul resurselor umane, cu un personalul insuficient şi cu o rată ridicată de schimbare. Punctele forțe sunt specifice industriei telecomunicațiilor, respectiv condiții bune de lucru, un personal bine calificat şi orientarea către client.

Tabelul 5.6: Analiza rezultatelor organizaționale la întreprinderile româneşti de telecomunicații

Întrebări	Suma medie	Număr întrebări	Valoare obținută	Valoare țintă	Factor de evaluare
186-187	7,84	2	3,92	3,50	Fluxul activității/termene de livrare
188-189	6,40	2	3,20	3,50	Utilizare materiale
190-191	6,80	2	3,40	3,50	Instrumente/echipamente
192-193	4,96	2	2,48	3,50	Personal
194-195	7,68	2	3,84	3,50	Condiții de lucru
196-197	8,24	2	4,12	3,50	Pregătire profesională
198-199	6,32	2	3,16	3,50	Gestiunea materialelor
200-201	5,36	2	2,68	3,50	Sarcinile angajaților
202-206	18,00	5	3,60	3,50	Satisfacția clienților
Scor final			**3,37**	**3,50**	

Rezultatele acestei anchete evidențiază faptul că în cazul întreprinderilor româneşti de telecomunicații *atât structura cât şi cultura organizației vor putea asimila cu succes noile procese rezultate în urma reengineering-ului*.

„Strategul victorios intră în luptă după o planificare ingenioasă şi nu aşteaptă că victoria să vină din întâmplare."

Sun Tzu

CAPITOLUL 6 RECOMANDĂRI PENTRU IMPLEMENTAREA CU SUCCES A REENGINEERING-ULUI LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA

6.1 Factorii critici pentru succesul reengineering-ului

Susținătorii reengineering-ului proceselor de afaceri garantează că, în condițiile în care proiectul este bine realizat, câştigurile sunt spectaculoase. În eforturile lor pentru avantaj competitiv, costuri reduse şi profitabilitate mărită, din ce în ce mai multe organizații se înscriu în această direcție.

Dar procesul de reinventare a afacerilor nu este deloc simplu. După cum mulți manageri au observat, reenginering-ul aduce cu sine probleme majore şi adesea eşec. M.Hammer[223] aprecia că deşi 70% din întreprinderi nu ating în totalitate obiectivele urmărite prin reengineering, totuşi cele mai multe realizează o parte consistentă din acestea. Preluând această constatare, criticii şi opozanții reengineering-ului au concluzionat că de fapt 70% din proiecte eşuează. Totuşi aceste interpretări pesimiste şi exagerate nu corespund rezultatelor anchetelor realizate în ultimii 15 ani în întreaga lume. Astfel, studii întreprinse în 1994[224] şi 1995[225] pe 134 şi respectiv 50 de organizații canadiene au raportat rate de succes, total sau parțial, de peste 70%, confirmând evaluările lui M.Hammer. Rămâne totuşi valabilă observația că un procent important din inițiativele de reengineering se finalizează fără a aduce beneficiile scontate[226]. "*The State of Reengineering Report*"[227] evidențiază faptul că din 99 de proiecte finalizate de reengineering, 67% au fost evaluate că neatingând în totalitate rezultatele vizate inițial, deşi s-au obținut unele îmbunătățiri.

Succesul conceptului de reengineering[228] se fundamentează în primul rând pe avantajele pe care le generează:

- construirea unei relații durabile cu clientul ;
- proactivitatea, respectiv orientarea permanentă către client şi identificarea oportunităților de a-i satisface optim necesitățile ;
- focalizarea pe rezultate măsurabile (timp de răspuns, cost, număr de erori etc.);

---

[223] Moad J., *Does Reengineering Really Work?*, Datamation, 1993

[224] Bergeron F., Falardeau J., *La reingenierie des processus d'affaires dans les entreprises canadiennes*, Les Editions Transcontinentales, Montreal, 1994

[225] Bergeron F., Limayem M., *Le paradoxe de la reingenierie : le difficile choix des projets*, Gestion, vol.20, no.2, 1995

[226] Belmonte R.W., Murray R.J., *Getting ready for strategic change*,Information Systems Management, 1993

[227] *** CSC Index, *The State of Reengineering Report*, CSC Index Ltd., 1994

[228] Beauchemin S.S., *Les grandes applications organisationnelles dans l'entreprise – Le process reengineering*, The University of Western Ontario, 2002

- motivarea echipelor de reengineering prin responsabilizarea şi recompensarea corespunzătoare a actorilor.

Studiul literaturii de specialitate[229] evidenţiază principalele aspecte privind reînnoirea organizaţională, care pot fi utilizate de echipele de reengineering în reproiectarea radicală a proceselor şi în transformarea propriilor organizaţii:

- managementul de vârf trebuie să se angajeze activ şi vizibil în reengineering;
- crearea unui scop constant, pe termen lung, din îmbunătăţirea continuă a produsului, serviciului şi procesului;
- accentul pus pe îmbunătăţirea procesului trebuie să urmărească furnizarea unei calităţi superioare clienţilor organizaţiei;
- reducerea costurilor procesului, cu un accent continuu pe îmbunătăţirea calităţii;
- crearea unor relaţii şi parteneriate de lungă durată cu furnizorii interni şi externi pentru consolidarea lanţului valorii de-a lungul procesului până la client;
- utilizarea pregătirii corespunzătoare şi la timp pentru toţi angajaţii afectaţi de schimbare;
- instituirea unui program solid de educaţie şi autodezvoltare, insistând pe pregătirea profesională şi recalificarea angajaţilor care lucrează în procesele îmbunătăţite;
- instituirea leadership-ului la toate nivelurile organizaţiei; un lider este o persoană care conduce de unde se află şi nu de pe o poziţie din organigramă, sau altfel spus, liderul este o persoană care conduce, nu este un titlu;
- îndemnarea tuturor celor din cadrul organizaţiei să lucreze pentru realizarea transformării prin comunicarea a ceea ce se întâmplă şi ce se va întâmpla dacă organizaţia nu are succes;
- înlăturarea sentimentului de teamă astfel încât toată lumea să muncească eficient; nu trebuie utilizat reengineering-ul ca un paravan pentru reducerile de personal, care oricum ar avea loc cu sau fără reengineering;
- eliminarea sloganurilor, îndemnurilor şi campaniilor care ofensează angajaţii deja dedicaţi şi binevoitori; în schimb, managerii trebuie să conducă prin puterea exemplului şi să facă şi ei ceea ce solicită şi aşteaptă de la angajaţi;
- înlăturarea barierelor între departamente prin instituirea unor principii de management al procesului şi cooperare interfuncţională;
- înlăturarea barierelor care lipsesc managerii şi ceilalţi angajaţi de dreptul de a se mândri cu munca şi cu realizările lor;
- reducerea controlului şi împuternicirea angajaţilor, vizându-se concentrarea pe rezultatele obţinute.

Deşi au fost obţinute rezultate impresionante, rata relativ ridicată a eşecurilor duce la o pierdere imensă de resurse în multe organizaţii. De aceea este necesară câştigarea experienţei, evitarea repetării erorilor comise anterior şi prevenirea căderii în posibile capcane. Literatura de specialitate, dar şi rezultatele anchetelor realizate asupra pieţei telecomunicaţiilor din România şi prezentate în capitolul anterior, evidenţiază că reengineering-ul se confruntă cu următoarele obstacole principalele:

- lipsa angajamentului susţinut din partea managementului de vârf;
- domeniul vizat şi aşteptările sunt nerealiste; de exemplu, realizarea unor eforturi semnificative de reengineering într-un domeniu care nu reprezintă principala competenţă a companiei, deci nealiniate cu direcţia strategică;

---

[229] Deming W.E., *Out of the Crisis*, MIT Press, 1986; Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution,* Harper Collins, New York, 1993

- componența echipei de reengineering şi motivarea corespunzătoare a acesteia;
- lipsa unei metodologii probate; echipa nu trebuie doar să înțeleagă reengineering-ul, ci trebuie să ştie cum să îl abordeze;
- rezistența la schimbare.

A nu le lua în considerare, înseamnă a compromite întregul efort de reengineering. Rata de eşec poate fi chiar mai mare atunci când reengineering-ul este inițiat ca reacție la evenimente sau presiuni exterioare şi nu ca urmare a acțiunilor preventive sau anticipative ale managementului de nivel înalt.

Analiza literaturii de specialitate[230], dar şi anchetele pe care le-am întreprins, au permis identificarea unor greşeli comune care au stat la baza eşuării demersurilor de reengineering. Mai jos este prezentată o sinteză a celor mai frecvente erori de abordare a proiectelor de reengineering:

- un proces trebuie reparat, în loc să fie schimbat ;
- nu este necesară înțelegerea activității firmei din perspectiva proceselor ;
- toate eforturile trebuie orientate exclusiv asupra procesului, restul (sistemele manageriale, programele de recrutare şi formare, strategiile de promovare etc.) nu contează ;
- valorile şi convingerile oamenilor nu sunt importante ;
- sunt bune şi îmbunătățirile minore ;
- renunțarea timpurie şi lipsa de perseverență nu sunt de condamnat ;
- problemele trebuie definite îngust încă de la început, iar sfera ce poate fi abordată trebuie limitata ;
- reengineering-ul este abordat de jos în sus;
- procesul este condus de cineva care nu înțelege reengineering-ul;
- resursele alocate proiectului de reengineering trebuie limitate;
- reengineering-ul nu este o prioritate, ci o activitate ca oricare alta din agenda organizației;
- abordarea concomitentă a mai multor proiecte mari de reengineering;
- lansarea reengineering-ului cu un an înaintea pensionării managerului general;
- reengineering-ul este tratat ca orice alt program de îmbunătățire a activității, generând confuzii şi dispute pe tema superiorității unui anumit program;
- concentratrea exclusivă asupra proiectării şi neglijarea implementării;
- încercarea de a realiza reengineering fără a supăra pe cineva ;
- încetinirea şi chiar abandonarea reengineering-ului atunci când oamenii se opun schimbărilor;
- durata proiectului este prea mare şi oamenii îşi pierd concentrarea şi răbdarea (se poate ajunge la abandonarea proiectului inițial) sau durează prea puțin (proiectul se poate realiza doar parțial, iar rezultatele nu vor fi cele aşteptate)[231].

Decalogul propus de M.Hammer şi A.Stanton evidențiază cele mai frecvente greşeli întâlnite în implementările eşuate de reengineering [232]:

- acționează fără a avea susținerea managementului de nivel înalt;
- nu face reengineering, însă declară că faci ;
- nu te concentra pe proces ;
- pierde mult timp concentrându-te pe analiza procesului actual ;

---

[230] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution,* Harper Collins, New York, 1993

[231] Olaru A., *Managementul schimbarii*, Editura Evrika, Braila, 2001

[232] Hammer M., Stanton A.S., *The Reenginering Revolution*, HarperBusiness, New York, 1995

- fii timid în reproiectarea procesului;
- mergi direct de la proiectarea conceptuală la implementare ;
- reengineering-ul trebuie realizat lent;
- păstrează anumite elemente ale procesului neschimbate;
- adoptă un stil convențional de implementare ;
- ignoră aşteptările şi interesele angajaților.

Anumiți cercetători caracterizează succesul şi eşecul proiectelor de reengineering din punctul de vedere al *„precondițiilor pozitive şi negative"*, aşa cum este prezentat în tabelul 6.1.

Tabelul 6.1: Factorii determinanți în succesul sau eşecul reengineering-lui[233]

Precondiții pozitive	Precondiții negative
Angajament şi sponsorizare din partea conducerii la nivel înalt	Sponsor inadecvat
Aşteptări realiste	Atitudine de genul "mania persecuției"
Angajați împuterniciți şi care colaborează	Obiective de reducere a costurilor
Viziune împărtăşită	Stare financiară îndoielnică
Practici valabile de management	Prea multe proiecte inițiate
Resurse umane şi financiare suficiente	Teamă, lipsă de optimism sau animozitate

În concluzie, reengineering-ul nu este o chestiune de şansă. Există anumite reguli generale[234], a căror respectare creşte probabilitatea de succes a proiectului:

- conducerea de vârf a organizației consideră reengineering-ul ca pe o prioritate şi îl sprijină necondiționat;
- există motive reale care impun schimbarea ;
- metodologia reengineering-ului, deşi nu este universală, este verificată, existând numeroase exemple de succese remarcabile şi trebuie riguros respectată;
- cultura organizațională este privită cu maximă atenție în contextul schimbării;
- echipa de reengineering trebuie corect aleasă, ca diversitate şi cunoştințe şi trebuie motivată corespunzător;
- tehnologia informatică trebuie folosită în mod inovator.

Ținând cont de importanța acestor factori critici pentru succesul reengineering-ului, în continuare va fi realizată o analiză a celor mai importanți, însoțită de recomandări privind abordarea lor corectă.

6.1.1 Factorul uman şi motivația acestuia

Majoritatea cercetătorilor şi practicienilor apreciază că factorul uman este critic în reengineering, accentuând că *"reproiectarea radicală trebuie să cuprindă şi angajații, nu numai procesele, dacă se doreşte ca ei să funcționeze eficient în noile sisteme"*[235].

---

[233] Bashein B.J., Markus M.L., Riley P., *Preconditions for BPR Success and How to Prevent Failures,* Informations Systems Management, 1994

[234] Kettinger W.J., Grovers V., *Toward a Theory of Business Process Change Management*, Journal of Management Information Systems, 1995; Clemons E., Thatcher M.E., Row M.C., *Identifying Souces Of Reengineering Failures: A study of the Behavioral Factors Contributing to Reengineering Risks*, Journal of Management Information Systems, 1995; McKeen J.D., Smith H.A., *Re-engineering the Corporation: Where Does I.S. Fit In?*, Queen's University, 1992; Kaplan R.B., Murdock L., *Core Process Redesign*, The McKinsey Quarterly, 1991; Hammer M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, Harvard Business Review, 1990; Beauchemin S.S., *Reingenierie des processus d'affaires*, The University of Western Ontario, 2002

[235] Willmott H., *The Odd Couple? Reengineering Business Process, Managing Human Relations*, New Technology, Work and Employment, 1995

Cu toate acestea, mulți specialişti consideră că literatura acordă încă o atenție redusă dimensiunii umane[236]. O concluzie unanimă este legată de frecvența cu care eşecul implementării reengineering-ului este atribuit, printre altele, gestionării incorecte a aspectelor şi proceselor de natură umană, socială, organizațională şi politică[237]. De asemenea, trebuie subliniat faptul că sprijinul politic pentru managementul proceselor este variabil într-o organizație, dar şi de la o organizație la alta, iar considerațiile de natură umană, culturală şi politică au apărut drept provocările majore față de cele de natură financiară şi tehnică.

În timp ce sprijinul managementului de vârf este mai simplu de asigurat, agenții reali ai schimbării, aflați în rândul managementul de mijloc, sunt mult mai dificil de convins. Aceştia din urmă trebuie să identifice oportunități de schimbare şi să le implementeze, însă în acelaşi timp reprezintă şi grupul care se confruntă cu cele mai multe amenințări, întrucât reengineering-ul conduce la aplatizarea ierarhiei şi uneori la reducerea forței de muncă. Una dintre problemele importante care trebuie rezolvată este rolul viitor al conducerii de nivel mediu. În jur de o cincime din toate slujbele pierdute în America de Nord în anul 1994 făceau parte din această categorie. Există unele voci care afirmă că membrii conducerii de nivel mediu au un scop într-adevăr util, susținând că prin reducerea numărului acestora multe întreprinderi au pierdut o experiență valoroasă.

Rolul operatorilor umani este radical schimbat prin reengineering. În loc de abilități specializate, este nevoie de o scală mai largă de competențe. Un cuvânt cheie în reengineering este flexibilitatea şi aceasta se aplică şi segmentului uman. Ierarhiile bazate pe verticală sunt înlocuite de structurile orizontale în care puterea bazată pe poziție este înlocuita de autoritatea bazată pe participare. Această schimbare furnizează scopul delegării mai mari de atribuții şi responsabilitate în reengineering. În final, aplatizarea ierarhiilor implică luarea deciziilor la un nivel inferior în cadrul organizației, precum şi împuternicirea angajaților de a le lua. Aceasta solicită instruire, educare, motivare şi încrederea din partea conducerii că oamenii sunt capabili şi dornici de a-şi asuma responsabilități, fapt care este mai degrabă contradictoriu cu modalitatea tradițională de gândire de tipul „încrederea este bună, însă controlul este şi mai bun".

Cutremurul reengineering-ului atinge în primul rând oamenii. Greşeala cea mai mare constă în a-i trata pe aceştia ca pe nişte componente interschimbabile ce trebuie reproiectate. Însă nimeni nu vrea să "fie reproiectat" şi cu atât mai mult nimeni nu vrea să audă dictoane cum ar fi "ajutați răniții, dar împuşcați-i pe cei ce rămân în urmă" - un limbaj care îi face pe angajați să se simtă ca prizonierii de război şi nu ca fiind bunul cel mai prețios al companiei lor. *The State of Reengineering Report*[238] a oferit răspunsul: 50% dintre companiile care au participat la studiu au declarat că partea cea mai dificilă a procesului de reengineering este confruntarea cu teama şi neliniştea în cadrul organizațiilor lor; 73% dintre companii au afirmat că folosesc reengineering-ul pentru a elimina, în medie, 21% dintre posturi. Poate că prima întrebare a managementului de vârf înainte de lansarea proiectului de reengineering ar trebui să fie: "Mi-ar plăcea ca această abordare de management să mi se aplice mie şi postului meu?" P.Godwin, vicepreşedinte al Capital Holding's Direct Response Group, companie citată de

---

[236] Currie W., Seddon J.J.M., *Reengineering and Process Inovație at a UK Bank*, British Academy of Management Conference, 1995; Wellins S., Murphy J.S., *Reengineering: Plug Into The Human Factor*, Training and Development, 1995; Willmott H., *Business Process Reengineering and Human Resource Management*, Business Process Reengineering, 23, 1995

[237] Buday R., *Forging a New Culture at Capital Holding's Direct Response Group*, Insights Quarterly, 4, 1992; Murray R., s.a, *Getting Ready for Strategic Change – Surviving Business Process Redesign*, Information Systems Management, 1993

[238] *** CSC Index, *The State of Reengineering Report*, CSC Index Ltd., 1994

M.Hammer[239] precum un exemplu de succes al implementării reengineering-ului, afirma în 1995 că "*oamenii cred că prin reengineering vor deveni inutili. Organizațiile uită să le amintească de faptul că au capacități pe care le pot aplica într-un mediu de lucru schimbat şi pot dobândi unele noi*". M.Hammer însuşi susține că reengineering-ul a fost interpretat greşit, acesta referindu-se de fapt la reproiectarea modului în care se munceşte şi nu la eliminarea unor posturi. Totuşi, el nu uită să susțină că răniții, victime ale reengineering-ului, pot fi purtați în spate pentru o vreme, însă contestatarii trebuie să fie înlăturați. O posibilă strategie este reducerea personalului la un stadiu relativ timpuriu în procesul de reengineering, pentru a minimaliza demoralizarea şi teama de şomaj a angajaților ramaşi, aşa numiții supraviețuitori.

Un amplu studiu prezentat în tabelul 6.2 indică faptul că reengineering-ul necesită schimbări radicale de natură organizațională şi umană, conducând la modalități diferite de muncă la toate nivelurile unei întreprinderi, inclusiv la schimbări de roluri pentru conducerea de nivel superior, pentru conducerea de nivel mediu si, nu în ultimul rand, pentru angajați:

Tabelul 6.2: Noile roluri ale managementului şi angajaților după reengineeering[240]

Angajați	Management de nivel mediu	Management de nivel înalt
Resurse în loc de costuri	Instructori/consultanți	Conducere puternica
Delegare de atribuții	Transfer de atribuții	Angajament de la vârf spre baza
Echipe multidisciplinare	Conducere prin exemplu	Conducere prin exemplu
Comunicații îmbunătățite	Comunicații îmbunătățite	Comunicații îmbunătățite
Sistem de recompense	Sistem de recompense	Sistem de recompense
Instruire şi dezvoltare	Instruire şi dezvoltare	Instruire şi dezvoltare
Cariere/posibilități de promovare	Cariere/posibilități de promovare	Cariere/posibilități de promovare
Noi abilități şi competențe	Noi abilități şi competențe	Noi abilități şi competențe
Inițiativă	Inițiativă	Inițiativă
Soluționarea problemelor	Soluționarea problemelor	Soluționarea problemelor
Muncă în echipă	Muncă în echipă	Muncă în echipă
Orientarea spre client	Orientarea spre client	Orientarea spre client
Polivalență	Consiliere	Management de proiect
Managementul riscului	Managementul riscului	Managementul riscului
Tehnologie nouă	Tehnologie nouă	Tehnologie nouă
Managementul stresului	Managementul stresului	Tehnici noi
Reducerea posturilor	Piramidă ierarhică mai plată	Piramidă ierarhică mai plată
Schimbarea mentalității/culturii	Schimbarea mentalității/culturii	Schimbarea mentalității/culturii
Rezistență la schimbare	Rezistență la schimbare	Rezistență la schimbare
Noi standarde de performanță	Noi standarde de performanță	Noi standarde de performanță

Cauzele eşecului pot fi privite şi dintr-o altă perspectivă : reengineering-ul pretinde să se pună accent pe muncă în echipă, dar paradoxal, trebuie să fie realizat de un lider pregătit să fie neîndurător. Unii cercetători afirmă chiar că întreaga abordare a reengineering-ului este greşită, deoarece separă proiectarea muncii de execuția sa. În mod tipic, o echipă mică de reengineering, adesea din afara companiei, proiectează munca pentru mai mulți angajați. Echipa este alimentată de prezumții precum : "*acesta este cel mai bun mod de a organiza munca; înțeleg cu uşurință modul cum munceşti astăzi; pot să proiectez munca ta mai uşor decât tine; foarte puțin din munca ta actuală merită menținută; îți vei face treaba aşa cum îți voi arăta eu*"[241].

---

[239] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution,* Harper Collins, New York, 1993

[240] Corrigan S., *Human and Organisational Aspects of Business Process Reengineering*, Institute of Work Psichology, University of Sheffield, 1997

[241] Davenport T.H., *Will Participative Makeovers of Business Processes Succeed Where Reengineering Failed?,* Planning Review, 1995

Analizând organizațiile care s-au reinventat cu succes, au fost identificate trei categorii de participanți, respectiv liderul, titularul procesului şi echipa de reengineering.

6.1.1.1 Liderul

Fără excepție, acesta a fost identificat cu o persoană din managementul organizației, cu autoritatea necesară pentru a convinge oamenii că firma trebuie reinventată. De obicei este un manager al unei divizii, care interfațează atât cu exteriorul cât şi cu procesele din interiorul companiei. Rolul său este esențial deoarece autorizează şi motivează întreaga acțiune de reengineering. Liderul trebuie să fie el însuşi convins de necesitatea reengineering-ului şi trebuie să aibă capacitatea, inteligența şi entuziasmul de a-i mobiliza pe cei implicați să vrea -şi nu numai să facă- ceea ce vrea el. Până la urmă nu trebuie să uităm că *„managementul înseamnă sarcini, management înseamnă disciplină, dar management înseamnă în primul rând oameni. Orice succes legat de management este de fapt succesul unui manager, aşa cum orice eşec legat de management este eşecul unui manager"*[242].

Dacă se întâmpină rezistență, liderul trebuie să fie dispus să "conducă" schimbarea, chiar până la punctul lipsei de scrupule. Unii specialişti[243] îndeamnă liderul să imite un faimos detectiv particular –Philip Marlowe– care are calități de "erou" : aderarea fără reținere la tot ceea ce este corect; curaj -atât moral, cât şi fizic; recunoaşterea că înfățişarea de suprafață este adesea o iluzie şi o hotărâre nestrămutată de a descoperi adevărul cel mai ascuns. Liderul, ca de altfel şi ceilalți manageri de vârf dintr-o companie care trece prin reengineering, trebuie să încerce să suprime temerile angajaților şi opoziția față de schimbare, în ciuda faptului că şi el ar putea avea propriile temeri.

Cele mai importante contribuții şi caracteristici ale liderului unui proiect de reengineering sunt următoarele :

- demonstrează o orientare fermă către inițiativă :
  - este un sponsor activ, participând la activitățile-cheie ale proiectului ;
  - revizuieşte frecvent proiectul şi controlează progresele ;
  - comunică frecvent scopurile şi aşteptările reengineering-ului în întreaga organizație;
  - se consultă cu clienții, furnizorii şi sindicatele;
  - se orientează către rezultate, căci *„leadership-ul nu are nimic de a face cu a ține discursuri sau a fi plăcut; leadership-ul este definit prin rezultate, nu prin atribute"*[244].
- participă la identificarea proceselor de afaceri esențiale şi defineşte obiectivele reengineering-ului:
  - promovează munca în echipă;
  - crează încredere;
  - planifică şi coordonează activitățile echipei de reengineering.
- îsi asumă riscul tehnologic şi politic de a ignora ipotezele şi procesele existente şi îi încurajează şi pe altii să dea dovada de inițiativă;
- asigură resursele necesare echipei, inclusiv finanțarea adecvată a proiectului de reengineering:

---

[242] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994
[243] Caldwell B., *Missteps, Miscues - Business Reengineering Failures*, InformationWeek, 1994
[244] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

- tot timpul membrilor echipei trebuie să fie alocat, dacă se poate, activității de reengineering ;
- echipele de reengineering trebuie să dispună de spațiul şi instrumentele necesare;
- echipei de reengineering trebuie să i se asigure instruirea necesară pentru acest gen de activitate;
- permite deplasări pentru dobândirea expertizei şi experienței necesare;
- obține sprijin extern, dacă este cazul.

Schimbările trebuie tratate de lider ca orice alte situații turbulente, dezorganizate şi haotice, fiind mai degrabă o chestiune de abilitate de conducere decât de competențe de management[245]. În acest sens, liderii din întreprinderile româneşti de telecomunicații ar trebui să țină cont de următoarele recomandări:

- primul pas care trebuie făcut este să te implici; nu poți să rezolvi nimic din afară;
- este esențial să existe bine conturată ideea de misiune sau de obiective; cu cât sloganul misiunii este mai simplu cu atât mai bine; "Dă lovitura pe piață!" are mult mai mult sens decât "Răspunde nevoilor pieții cu o gamă de produse şi servicii care au fost proiectate şi create cu multă atenție spre a fi apreciate de clienții noştri ca fiind superioare produselor şi serviciilor oferite de companiile concurente, astfel încât majoritatea deciziilor de cumpărare să ne fie favorabile";
- creați o echipă; "lupii singuratici" au şi ei rostul lor, dar cu siguranță nu în administrarea schimbărilor;
- mențineți o structură compactă a echipelor în cadrul organizației şi bazați-vă pe cerințele minime şi informale de raportare;
- alegeți persoane care dispun de abilitățile necesare şi de un nivel ridicat de energie, deoarece va fi nevoie de ambele calități;
- renunțați la reguli; schimbarea, prin definiție, presupune un răspuns adecvat, nu adeziunea la proceduri prestabilite;
- treceți la un model de tipul acțiune-feedback; realizați planuri şi acționați în intervale scurte de timp, fără studii de durată; analizați-vă din mers;
- fixați-vă priorități flexibile; trebuie să fiți în stare să renunțați la ce faceți şi să încercați să faceți ceva mai important;
- nu aşteptați până în ultimul moment ca să insistați apoi că aveți dreptul să vă răzgândiți;
- întrebați dacă se oferă voluntari; veți fi surprinşi ce persoane se vor oferi şi veți fi plăcut impresionat de ce pot face aceste persoane;
- găsiți o persoană cu inițiativă şi lăsați-i mână liberă;
- oferiți membrilor echipelor tot ce solicită, mai puțin autoritate; în general aceştia vor cere doar lucruri de care au neapărată nevoie, în special resurse; dacă încep să ceară autoritate, acesta este un semnal că au ajuns în pragul unui soi de confruntare pe motive de putere, iar acest lucru nu este indicat;
- comasați datele dispersate; înființați şi păstrați un caiet de sugestii; permiteți tuturora să meargă oriunde doresc şi să vorbească cu oricine despre orice subiect; reduceți restricțiile de comunicare, permiteți un grad mare de liberate şi independență;
- nu uitați, sarcina managementului privind schimbarea este aceea de a stabili ordinea în situații dezorganizate şi nu de a pretinde că lucrurile sunt deja bine organizate şi sistematizate.

[245] Nickols F., *Change Management 101*, Distance Consulting Company, 2003

În acelaşi context este utilă şi prezentarea celor mai importante greşeli[246] comise de managementul de vârf al organizației, care pot pune sub semnul întrebării reuşita reengineering-ului :

- nu oferă suportul adecvat proiectelor de reengineering şi nu promovează utilitatea schimbării;
- nu înțelege corect procesele de afaceri şi nici modul de funcționare al reengineering-ului;
- procesul decizional este lent, deciziile sunt luate cu întârziere, frânând progresul;
- liderul nu se angajează direct în proiect şi nici nu colaborează cu titularul procesului şi cu echipa de reengineering;
- nu gestionează schimbarea şi nici consecințele ei asupra organizației şi personalului acesteia ;
- subestimează efortul cerut de un proiect de reengineering şi redirijează resursele către alte proiecte ;
- liderul renunță uşor la rolul de conducător al proiectului în favoarea altuia ;
- nu reuşeşte să definească în mod clar actorii şi rolurile lor, să precizeze conținutul comunicării (motivele schimbării şi beneficiile acesteia) şi nici să stabilească mijloacele care pot fi folosite pentru a asigura comunicarea[247];
- schimbă major direcțiile proiectului în timpul execuției sale ;
- lipsa viziunii, respectiv nu defineşte obiective clare şi măsurabile pentru proiectul de reengineering.

Aşa cum am arătat până acum, managementul autocratic nu mai este potrivit noului mod de lucru specific reengineering-ului. Este nevoie de "*conducători post-eroici*"[248], care trebuie să adopte un stil eficient de lucru în echipă, opus stilului de comandă şi control tradițional. Pentru a permite personalului să răspundă eficient provocărilor reengineering-ului, noul rol al managerului de vârf trebuie să permită "*emanciparea angajaților, conversia forței de muncă şi eliberarea noilor valori şi credințe*"[249].

Probabil că principala calitate a liderului trebuie să fie ambiția[250]. "*Imediat ce planul de reengineering este pregătit, trebuie să îndepărtezi toate obstacolele şi să-l execuți; nu poți să traieşti nehotărât la granița dintre ceea ce făceai de obicei şi ceea ce ai de gând să faci*". Altfel, rezultatele dramatice sunt sacrificate, oamenii îşi pierd concentrarea şi "*reengineering-ul devine îmbunătățirea procesului; companiile care doar flirtează cu reengineering-ul suportă doar suferința, dar fără câştig*". Liderul trebuie să îndepărteze toate piedicile şi să implementeze schimbarea radicală. După reengineering, managerii organizațiilor sunt comparați cu antrenorii. Ei nu dau ordine, ci ghidează. Nu conduc munca altora, ci coordonează, facilitează şi împuternicesc. Sau altfel spus, „*management înseamnă să faci lucrurile aşa cum trebuie; leadership înseamnă să faci lucrurile care trebuie*"[251].

Liderul desemnează câte un titular pentru fiecare proces supus reengineering-ului. De asemenea, liderul prezidează un grup multifuncțional şi multidisciplinar de manageri de nivel înalt, care include titularii de proces. Rolul principal al acestui comitet director

---

[246] Beauchemin S.S., *Reingenierie des processus d'affaires*, The University of Western Ontario, 2002
[247] Olaru A., *Managementul schimbării*, Editura Evrika, Brăila, 2001
[248] Thomas-Coulson C.J., *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*, Kogan Page, London, 1994
[249] Corrigan S., *Human and Organisational Aspects of Business Process Reengineering*, Institute of Work Psichology, University of Sheffield, 1997
[250] Ettorre B., *Reengineering Tales from the Front*, Management Review, 1995
[251] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

este de a elabora strategia generală de reengineering a organizației şi de a controla rezultatele obținute[252]. În plus, ajută şi la rezolvarea unor probleme pe care titularii de proces le au între ei sau în îndeplinirea sarcinilor încredințate.

Concluzionând, liderul avizează proiectele de reengineering, cere rezultate, dar crează şi condiții pentru obținerea lor prin simbolurile şi sistemele manageriale folosite în mod adecvat.

6.1.1.2 Titularul procesului

Este un manager desemnat de către lider, care are sub responsabilitatea sa doar o parte din acțiunea de reengineering, respectiv un singur proces. De obicei este un manager cu autoritate, deschidere față de nou şi care se bucură de încrederea şi respectul oamenilor. Titularul de proces nu face propriu-zis reengineering, ci doar supraveghează ca acesta să se realizeze şi să conducă la performanțe spectaculoase ale firmei. El numeşte echipa de reengineering şi îi crează condiții favorabile de acțiune, inclusiv resursele necesare. Titularul de proces antrenează, motivează şi controlează rezultatele acestei echipe.

6.1.1.3 Echipa de reengineering

Este un colectiv care realizează efectiv reengineering-ul unui proces, de la analiza celui vechi şi până la evaluarea celui nou, componența sa fiind stabilită de către titularul procesului. Membrii echipei trebuie să aibă competențe profesionale ridicate, spirit novator, prestigiu şi credibilitate în rândul colegilor.

Principalele **roluri şi responsabilități** ale membrilor echipei de reengineering sunt:

- împărtăşirea cunoştințelor şi experienței;
- participarea la toate şedințele;
- îndeplinirea tuturor sarcinilor;
- participarea constructivă la toate discuțiile;
- înțelegerea procesului.

Dimensiunea echipei de reengineering este de 5-10 persoane, care lucrează atât în interiorul procesului supus reengineering-ului cât şi în afara lui sau chiar în afara organizației, ca de exemplu consultanți din IT sau relații publice. Participanții interni cunosc foarte bine procesul, însă acesta poate fi un handicap deoarece, marcați de subiectivitate, vor aduce doar îmbunătățiri marginale procesului. În schimb însă, participanții externi au o alta perspectivă, care le permite să înlature vechiul în totalitate. O echipa mixtă de reengineering poate fi alcatuită, de exemplu, din :

- persoane care ignoră în totalitate procesele actuale ;
- persoane care cunosc intim procesele actuale;
- clienți;
- reprezentanți ai departamentelor asupra cărora schimbarea va avea impact;
- tehnologi ;
- cei mai buni membri ai organizației ;
- persoane externe organizației.

---

[252] Rivera R., *Business Reengineering Using Information Technology*, Datapro, no.1023, 1992; Schnitt D.L., *Reengineering The Organization Using Information Technology*, Journal of Systems Management, vol.44, 1993; Bruss L.R., Roos T.H., *Operations Readiness And Culture: Don't reengineer Without Considering Them*, Inform, no.4, 1993; Guha S., Kettinger J.W., Teng C.T.J., *The IS Manager's Enabling Role in Business Process Reengineering*, Information Management, Auerbach Publications, 1992

Pentru a obține rezultatele așteptate, toți aceşti participanți trebuie să acționeze într-adevar ca o echipă, chiar dacă între ei mai apar tensiuni şi conflicte, absolut normale atunci când un proces trebuie reinventat. În mod normal, echipa trebuie să lucreze împreună, în acelaşi loc, 100% din timp, până la finalizarea acțiunii de reengineering.

În cazul implementării unor proiecte de reengineering la întreprinderile româneşti de telecomunicații se impune **evaluarea echipei de reengineering**. Răspunsurile pozitive la întrebările de mai jos indică faptul că aceasta progresează şi funcționează într-un mod eficient:

- *Înțelegerea modului de desfăşurare a activității:*
  - Pot descrie membrii echipei activitatea unității lor de lucru?
  - Sunt conştienți de interacțiunea cu alte departamente?
  - Sunt analizate periodic aspectele şi complexitatea muncii?
  - Evaluează echipa impactul schimbărilor propuse asupra persoanelor implicate?
  - Înțeleg aceştia impactul asupra productivității şi a costurilor?
- *Organizarea:*
  - Echipa obține şi utilizează informațiile de care are nevoie?
  - Se întocmeşte un proces-verbal după fiecare şedință?
  - Se planifică noile acțiuni?
- *Proceduri şi norme:*
  - Exista un cod intern după care este echipa condusă? Este acesta revizuit periodic?
  - Sunt procedurile flexibile?
  - Sunt procedurile adecvate pentru lucrul în echipa?
- *Comunicare:*
  - Membrii se simț confortabil atunci când vorbesc grupului?
  - Echipa utilizează cuvinte de genul „noi"?
  - Membrii îşi exprimă ideile în mod clar şi precis?
  - Echipa comunică prin procese-verbale şi rapoarte scrise?
  - Grupul menține contactul cu managementul şi celelalte echipe?
- *Participare:*
  - Membrii sunt entuziasmați cu privire la participarea în cadrul echipei?
  - Participă toată lumea la proces?
  - Membrii se oferă voluntari pentru munca în grup?
  - Echipa utilizează la maxim resursele, competențele şi cunoştințele grupului?
- *Cooperare:*
  - Membrii echipei se ajută în mod activ între ei?
  - Responsabilitatea este împărțită în mod egal?
  - Membrii sunt receptivi la nou şi dispuşi să asculte şi alte idei?
  - Membrii echipei par să se placă unii pe alții ca prieteni şi colegi?
- *Loialitate, identitate şi morală:*
  - Membrii echipei sunt motivați?
  - Membrii sunt entuziasmați în privința proiectelor?
  - Există un sentiment de coeziune în grup?
  - Membrii țin la grup şi unii la alții?
  - Echipa poate accepta eşecul fără a se simți învinsă?

- *Reacțiile față de management:*
  - Grupul este deschis la sugestiile managementului?
  - Liderul poate influența grupul?
  - Echipa îl respectă pe lider?
- *Încrederea și inițiativa grupului:*
  - Membrii își asumă responsabilitatea pentru sarcinile de lucru și proceduri?
  - Membrii mențin comunicarea fără intervenția liderului?
  - Grupul se simte competent și încrezător cu privire la sarcina respectivă?
  - Membrii echipei par satisfăcuți de decizia grupului?
- *Rezolvarea conflictelor:*
  - Echipa recunoaște și rezolvă conflictul? Are informațiile corespunzătoare pentru a înțelege problemele în disputa?
  - Membrii se concentrează pe probleme mai degrabă decât pe persoane?
  - Grupul poate ajunge la un compromis?
  - Echipa utilizează consensul?
- *Acceptarea diferențelor:*
  - Membrii echipei se ascultă unii pe alții?
  - Opiniile diferite pot fi exprimate în mod deschis?
  - Echipa poate accepta critica?

Asemenea unei piese de teatru, punerea în scena și aplicarea reengineering-ului necesită o echipă în care fiecare interpret are rolul lui bine definit. În cazul întreprinderilor românești de telecomunicații următoarele caracteristici sunt deosebit de utile în **construirea unei echipe eficiente de reengineering**:

- angajament și loialitate;
- scopuri specifice, măsurabile;
- conducere inspirată;
- comunicare eficientă;
- gândire competitivă;
- gândire receptivă la nou;
- recunoașterea unei performanțe superioare.

Mai mult, o echipă de succes nu poate fi construită în absența unor **valori culturale**, precum:

- credința în munca de echipă;
- respectul reciproc;
- concentrarea pe clienți/furnizori;
- încrederea că angajații doresc să facă o treabă bună;
- îmbunătățirea continuă a procesului;
- asumarea riscurilor;
- eforturi pentru stabilirea de relații de tip câștigător-câștigător;
- lupta pentru înlăturarea barierelor.

Comunicarea între membrii organizației care participa la efortul de reengineering se realizează prin trei modalități diferite, dar complementare: contacte directe, reuniuni programate (ședințe) și întâlniri informale. Pentru a fi eficiente, ședințele trebuie atent planificate, din punct de vedere al scopului, participanților, locului, duratei, ordinii de zi și a modului în care se vor lua decizii. Prin utilizarea tehnologiilor informatice moderne nu mai este necesar ca membrii echipei să aibă aceeași locație fizică. Comunicarea poate avea loc prin videoconferințe, poșta electronică sau alte instrumente.

Liderul trebuie să dispună de abilități pentru a anticipa sau pentru a identifica imediat ce apar simptomele unui conflict în cadrul echipei de reengineering, printre care:

- membrii sunt nerăbdători;
- membrii sunt părtinitori;
- ideile sunt atacate înainte de a fi finalizate;
- manifestări de furie şi resentimente;
- se fac comentarii cu vehemență;
- sunt emise idei extrem de divergente în privința a ceea ce este de făcut;
- fiecare sugestie pare imposibilă.

Printre principalele cauze care pot sta la baza **apariției conflictelor** în cadrul echipei de reengineering pot fi citate:

- frustrarea provocată de lipsa de hotărâre şi de implicare;
- probleme privind responsabilitatea, care pot conduce la lupte pentru putere;
- diferențe privind înțelegerea valorii, scopului şi metodologiei;
- loialitatea funcțională care împiedică cooperarea;
- lupta pentru propria poziție mai degrabă decât concentrarea pe echipă.

Evident, nu există şabloane, însă liderul poate urmări anumite principii generale pentru **rezolvarea conflictelor** în cadrul echipei, printre care:

- rațiune – stabilirea unui echilibru între emoții şi rațiune;
- înțelegere – încercarea de a înțelege poziția şi argumentele celeilalte părți;
- comunicare – consultarea cu membrii echipei este utilă înainte de a decide;
- bunăvoință – a acționa pentru îmbunătățirea relațiilor, în beneficiul ambelor părți;
- încredere – practicarea integrității personale;
- influență necoercitivă – utilizarea metodelor de convingere;
- acceptare – acceptarea ideilor valoroase, implicare şi deschidere către învățare.

6.1.1.4 Motivația personalului

Motivația poate fi definită ca procesul de selecție, orientare şi menținere a comportamentului uman, în funcție de anumite nevoi şi aspirații[253]. Sau altfel spus, motivația este ceea ce determină o persoană să facă un lucru şi să depună efort şi energie în ceea ce face. Prin motivație oamenii sunt determinați să facă lucrurile care trebuie făcute de bună voie şi bine[254]. Motivația este deci vitală pentru ca o persoană să ofere tot ce are mai bun. Presupunând că angajaților li se oferă ocazia de a lucra bine şi că au competențele necesare, atunci eficiența depinde de motivația lor.

În reengineering, poate mai mult decât în orice alte proiecte, atitudinea şi comportamentul angajaților reflectă motivația acestora:

- performanță ridicată şi rezultate constante;
- energie, entuziasm şi determinarea de a reuşi;
- cooperare nelimitată pentru rezolvarea problemelor;
- acceptarea responsabilităților;
- bunăvoința de a se adapta la schimbările necesare.

Pe de altă parte, angajații care nu sunt motivați afişează deseori:

- apatie şi indiferență la locul de muncă;
- absenteism ridicat;

---

[253] Burduş E., Căprărescu G., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, Bucureşti, 1999
[254] Stewart G., *Succesfull Sales Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Edinburgh, 2000

- o exagerare a efectelor/dificultăților întâlnite în probleme, dispute şi reclamații;
- o lipsă de cooperare în privința rezolvării problemelor sau dificultăților;
- opoziție nejustificată față de schimbare.

Activitățile repetitive, monotone şi neinteresante pot deveni mai plăcute şi mai provocatoare în cazul în care managerii recunosc şi înțeleg nevoile şi motivațiile personalului. Managerii trebuie să întrebe în mod constant angajații despre motivație, să fie corecți şi deschişi în legătură cu motivația şi să abordeze toți factorii care afectează motivația, inclusiv problemele personale, relațiile din cadrul echipei sau chiar propriul stil managerial. Stilul trebuie să fie clar, sincer, empatic, entuziast, să fie un generator de încredere şi confort pentru angajați.

Rezultatele mai multor studii prezintă factorii de la locul de muncă ce conduc la satisfacția sau insatisfacția angajaților, aşa cum rezultă din figura 6.1.

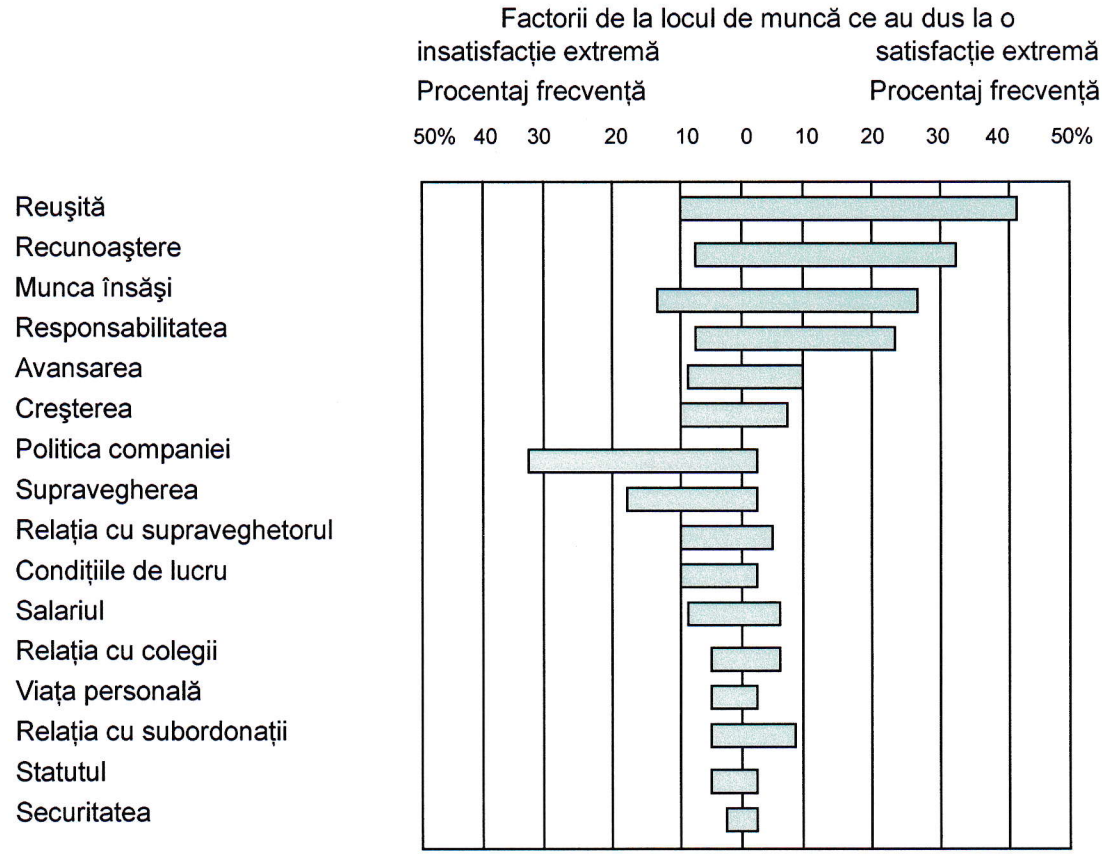


Figura 6.1: Frecvența factorilor care afectează satisfacția la locul de muncă[255]

Factorii din partea stângă a graficului ilustrează un potențial mai mare de nemulțumire decât de satisfacție. Aceşti factori au legătură cu contextul locului de muncă, fiind numiți „factori de igienă". Îmbunătățirea acestora sau oferirea a mai mult angajaților, nu va crea o atmosferă motivantă ci doar o mulțumire de scurtă durată, deoarece aceşti factori devin acceptați ca şi norme; de exemplu, o creştere a salariului sau o maşină nouă pot motiva timp de o lună-două, însă nu mai mult. Sau altfel spus, *„eliminați nemulțumirea, dar nu faceți oamenii fericiți"*[256].

[255] Herzberg F., *One More Time: How Do You Motivate Employees*, Harvard Business Review, 1968
[256] Idem.

Factorii din partea dreaptă a graficului nu sunt legați strans de bani şi statut, ci se referă mai mult la reuşită şi responsabilitate. Aceştia au legătură cu conținutul funcției, fiind numiti *„motivații"*.

Plecând de la înțelegerea factorilor care motivează sau descurajează angajații şi echipa, managerii pot pune în practică o multitudine de soluții care să reprezinte un instrument constant **în tratarea motivației ca pozitivă**, printre care:

- *Reuşita*
  - obiective multiple;
  - obiective de calitate;
  - standarde de performanță;
  - calificări;
  - planuri şi obiective auto-stabilite;
  - rapoarte sau discuții referitoare la atingerea obiectivelor.
- *Recunoasterea*
  - mai multă laudă, de exemplu, prin telefon, scrisori, la şedințe;
  - mai puțină critică;
  - semne ale recunoaşterii, ca de exemplu o cină, mici daruri;
  - prime/recompense/premii;
  - titluri, ca de exemplu angajatul lunii;
  - buletine informative;
  - comunicare constantă şi disponibilitate mai mare din partea managerului.
- *Muncă însăşi*
  - descrierea clară a postului
  - diversitatea, ca de exemplu schimbarea periodică a clienților, a zonei geografice etc.;
  - libertatea şi flexibilitatea de a lucra în stilul propriu; mai puțină rutină;
  - mândrie/entuziasm;
  - spirit de echipă; decizii colective.
- *Responsabilitate*
  - mai multă responsabilitate, ca de exemplu de a negocia unele clauze contractuale;
  - mai multe informații, ca de exemplu profitabilitatea produsului;
  - roluri de dezvoltare a pieței sau clienților;
  - prezentări la şedințe;
  - organizarea unor evenimente sau ateliere de lucru;
  - implicarea în planificare, inclusiv a propriilor obiective;
  - mai puțină supraveghere;
  - încurajarea ideilor noi.
- *Avansarea şi dezvoltarea personală*
  - promovare şi statutul funcției;
  - creşterea salariului;
  - consiliere constantă din partea managerului;
  - obiective/planuri privind funcția/cariera;
  - pregătire continuă; auto-învățarea;
  - conducerea temporară a echipei, ca de exemplu şedințe;
  - rol de pregătire a noilor agenți de vânzări.

Motivația devine un element critic atunci când trebuie asociată susținerii schimbării. Deşi schimbarea este normală şi face parte implicit din viața cotidiană, oamenii i se opun în mod constant. Managerii nu trebuie să considere neapărat opoziția ca pe un obstacol, ci mai degrabă ca un semnal că ceva nu este în regulă.

Schimbarea este inevitabilă şi ea reprezintă un proces continuu. Chiar şi schimbările minore pot avea repercusiuni semnificative, pentru că ceea ce este o schimbare minoră pentru manageri poate părea una semnificativă pentru angajații pe care aceasta îi afectează. Oamenii se opun schimbării pentru că aceasta îi obligă să se adapteze unei situații noi şi, mai ales, din cauza unor temeri, precum:

- pierderea locului de muncă;
- pierderea competențelor;
- incapacitatea de a face față schimbării;
- pierderea câştigurilor;
- pierderea statutului;
- pierderea colegilor din cauza reorganizării muncii;
- pierderea mediului familiar.

Managementul schimbării şi motivația necesită în special:

- implicarea directă şi vizibilă a managementului superior, pentru a îi determina pe angajați să fie cooperanți, dispuşi şi flexibili; obținerea consimțământului de bunăvoie pe durata implementării schimbării este o motivație pozitivă;
- cooperarea completă a tuturor celor implicați în proces;
- comunicare eficientă în două sensuri în toate etapele şi la toate nivelurile; şi să nu se uite că *„cel mai important lucru în comunicare este să auzi ceea ce nu se spune!*[257]";
- feedback eficient către managementul superior cu privire la progres şi obstacole.

O situație specifică schimbării, cu implicații importante privind motivația angajaților, apare în întreprinderile post-reengineering. Odată cu instituirea de structuri organizatorice noi şi mai restrânse, noțiunea tradițională de ascensiune progresivă a scării ierarhice devine din ce în ce mai învechită. Mai multe studii asupra implementării reengineering-ului descriu un nou rol organizatoric, adesea denumit *„manager de caz"*[258]. Aceşti manageri de caz poartă în mod obişnuit toată răspunderea pentru un proces de afaceri complet şi tratează direct cu clienții procesului respectiv. De vreme ce acest tip de răspundere totală neagă nevoia de niveluri de management, la ce ar trebui să aspire un manager de caz? Un posibil răspuns ar fi acela că itinerariile carierelor vor deveni asemănătoare celor ale avocaților sau ale altor profesioniști tradiționali, unde există în mod obişnuit nivelurile de partener sau asociat. Angajații sunt recompensați acordându-li-se răspunderi pentru cazuri mai complexe şi mai solicitante, pe măsură ce progresează.

6.1.2 Managementul schimbării

Schimbarea este ea însăşi un proces şi trebuie tratată că atare. Nici o organizație nu se poate aştepta ca oamenii să îşi schimbe instantaneu modul în care au lucrat ani de zile. Schimbarea este un proces complex şi, dacă este gestionată în mod corespunzător, va fi extrem de benefică atât pentru angajați cât şi pentru organizație, ca întreg. Există un consens general în nevoia de schimbare organizațională în proiectele

---

[257] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

[258] Davenport T.H., *Process Inovație*, Harvad Business Scholl Press, Boston, 1994

de reengineering ca şi în faptul că există multe dificultăți referitoare la aceasta. Schimbarea nu este un proces simplu de implementare a noii structuri organizaționale şi de explicare a avantajelor în comparație cu cea veche. Schimbarea poate amenința interesele grupurilor în organizație, poate fi oportună pentru un grup şi percepută negativ de un altul. Mai mult decât atât, o nesiguranță față de „ceea ce se va întâmpla" este adeseori întâlnită chiar dacă rezultatul efortului pare a fi sub auspicii bune.

Unul dintre motivele principale ale faptului că anumite proiecte de reenginering nu ating nivelul de succes pe care îl aşteaptă organizația este legat de faptul că managementul funcțional nu a abordat aspectul schimbării culturii organizației. Poți avea cel mai eficient proces din lume pe hârtie şi totuşi rezultatele să nu fie corespunzătoare. Angajații trebuie să execute planuri, să desfăşoare activități, să furnizeze interfața cu clienții. Dacă din proiectul de reengineering, planul referitor la schimbarea comportamentul resurselor umane lipseşte sau este întocmit necorespunzător, atunci întregul proiect va fi un eşec. Trebuie să fie obținut un „contract", care reprezintă stabilirea unei imagini comune a schimbărilor care vor avea loc şi este importantă implementarea schimbărilor prin proceduri, instruire şi evaluare. Natura şi **procesul schimbării planificate** pot fi sintetizate după cum urmează[259]:

- schimbarea planificată implică o decizie premeditată, orientată spre un scop anume şi explicită pentru a se angaja într-un program de rezolvare a problemelor şi de îmbunătățire;
- schimbarea planificată implică uzual consultanță externă, respectiv intervenția unui personal cu competențe profesionale în managementul schimbării;
- schimbarea planificată necesită utilizarea unor cunoştințe şi informații viabile, care vor fi folosite în implementarea schimbării; schimbarea planificată este, deci, o extensie a metodelor ştiințifice;
- schimbarea planificată implică în general o strategie de colaborare între toate părțile implicate.

Comunicarea şi consultarea reciprocă sunt deosebit de importante în perioadele de schimbare. Realizarea schimbării este o preocupare comună a managerilor şi a angajaților şi trebuie îndeplinită într-un mod care să țină seama atât de eficiența acestei acțiuni pentru organizație, cât şi de interesele angajaților, principalele acțiuni ale **planului de schimbare** fiind:

- *Planificare*: cine va fi afectat şi în ce mod.
- *Explicare*: managerii vor prezenta pe scurt, tuturor celor afectați, în ce constă nevoia de schimbare.
- *Consultarea celor afectați*:
  - aceştia exprimă neliniştile lor specifice, permițând managerului să ia în considerare aceste probleme;
  - managerul le confirmă că punctele lor de vedere sunt luate în considerare, ceea ce duce la o mai mare bunăvoință de cooperare;
  - consultarea poate scoate la iveală factori importanți care au fost trecuți cu vederea în trecut.
- *Analiza* - luarea în considerare şi acționarea în funcție de rezultatele consultării:
  - reexaminarea planului original;
  - reasigurarea angajaților că nu vor exista concedieri sau pierderi de venituri, desigur, atunci când este posibil;
  - luarea de măsuri pentru a oferi instruire.

[259] Margulies N., s.a., *Conceptual Foundations of Organizational Development*, McGraw Hill, 1978

- *Comunicarea schimbării*, motivele acesteia şi impactul asupra celor afectaţi, prin furnizarea de informaţii şi instrucţiuni adecvate referitoare la planul de implementare.
- *Implementarea schimbării*
- *Monitorizarea* pentru a urmări dacă schimbarea funcţionează conform planului şi dacă obiectivul este atins; sunt posibile consultare, comunicare şi ajustari suplimentare.

Indiferent de natura proiectului care stă la baza schimbării, etapele sunt aceleaşi, respectiv luarea la cunoştinţă, înţelegerea şi, în final, acceptarea. Aceste etape sunt direct legate de angajamentul individual. În general, dacă fiecare etapă este gestionată corespunzător, nivelul de angajament faţă de schimbare creşte. Un **proces de management al schimbării** eficient necesită parcurgerea următoarelor faze:

- descrieţi schimbarea şi motivele acesteia;
- explicaţi impactul schimbării asupra angajaţilor;
- încurajaţi întrebările şi permiteţi exprimarea îngrijorărilor;
- răspundeţi la orice întrebări şi preocupări;
- reformulaţi sau accentuaţi comportamentele alternative;
- obţineţi angajament faţă de schimbare;
- confirmaţi şi obţineţi sugestii privitoare la planul de implementare şi la execuţia acestuia.

Navigarea prin cele şapte faze necesită angajament direct şi vizibil din partea managementului de vârf al organizaţiei, dar şi o viziune clară, împărtăşită de întreaga organizaţie, comunicată în mod repetat şi larg circulată.

Gestionarea cu succes a schimbării păstrează legătura cu ceea ce s-a făcut bine în trecut, prin concentrarea pe proces, şi nu pe oameni. Managementul schimbării înseamnă să îţi pese, să asculţi şi să reacţionezi la nevoile şi preocupările individuale, este practic managementul personalului. De asemenea, înseamnă să ajuţi oamenii să îşi utilizeze cunoştinţele, competenţele şi setul de valori pentru a avansa prin eforturi de echipă şi diagnostic comun. Ceea ce este cel mai important, gestionarea cu succes a schimbării înseamnă preţuirea deschisă a contribuţiilor personale la proces şi poate fi astfel realizată:

- informarea şi educarea angajaţilor cu privire la schimbare;
- planificarea schimbării şi gestionarea acesteia ca proces;
- evaluarea pregătirii organizaţionale în ceea ce priveşte cultura corporaţiei, oportunitatea şi resursele adecvate;
- identificarea şi utilizarea rolurilor critice;
- demonstrarea de angajament prin implicare activă;
- comunicarea clară, sinceră şi deschisă, flexibilitate şi empatie, menţinerea unui dialog permanent;
- evaluarea obiectivă şi pregătirea pentru barierele în calea implementării;
- limitarea crizelor şi transformarea acestora în oportunităţi.

Până la urmă, întreaga abordare a reengineering-ului este o tentativă de face faţă schimbării organizaţionale impusă de dinamica mediului organizaţional. Concluziile anchetelor pe care le-am realizat pe piaţa românească a telecomunicaţiilor ca şi principiile generale propuse de către C.McNamara[260], se pot consitui într-un set de recomandări adresate managerilor pentru efectuarea cu succes de schimbări radicale şi

[260] McNamara C., *Basic Context for Organizational Change,* The Management Assistance Program for Nonprofits, St.Paul, Minnesota, 1999

pe scară largă în cadrul unei organizații, aşa cum este cazul proiectelor de reengineering:

- Faceți cunoscută nevoia de schimbare. Comunicați ceea ce intenționați să faceți în legătură cu acest lucru. Aduceți la cunoştința tuturor care sunt acțiunile pe care le-ați întreprins şi care a fost rezultatul acestora.
- Nu vă grăbiți să efectuați o schimbare doar de dragul unei schimbări. Cunoaşteți motivele pentru care efectuați schimbarea. Care sunt obiectivele pe care sperați să le atingeți?Cunoaşteți metodele prin care veți efectua schimbarea.
- Alcătuiți un plan al efectuării schimbării. Cum credeți că veți reuşi să atingeți obiectivele propuse, de ce anume aveți nevoie, cât timp va dura şi când anume veți şti dacă v-ați atins obiectivele sau nu? Desemnați un responsabil care să se ocupe de acest plan.
- Nu căutați să dețineți controlul asupra tuturor schimbărilor, mai degrabă încercați să le anticipați, să le înțelegeți şi să le administrați.
- Luați în seamă părerile angajaților referitoare la ceea ce cred aceştia că reprezintă o problemă şi care sunt măsurile care ar trebui luate pentru a le rezolva. Dacă este posibil, lucrați cu o echipă alcătuită din angajați pentru a gestiona schimbarea.
- Delegați cât mai multe decizii angajaților. Acest fapt include acordarea de autoritate şi responsabilități în cadrul procesului de îndeplinire a unei sarcini. Pe cât este posibil, oferiți-le posibilitatea de a decide în ce fel să realizeze proiectul.
- Procesul realizării unei schimbări nu va fi uşor. De obicei, va dura mult mai mult decât credeți.
- Gândiți în perspectivă. Concentrați-vă asupra satisfacerii nevoilor clienților.
- În primul rând aveți grijă de dumneavoastră. Astfel de schimbări la scară largă pot provoca un anume stres.
- Includeți o etapă finală în plan, prin care să recunoaşteți şi sărbătoriți realizările.
- Documentați-vă consultând lucrări despre schimbările organizatorice, inclusiv despre noile structuri organizaționale.
- Luați în calcul posibilitatea angajării unui consultant. Asigurați-vă că are o vastă experiență în acest domeniu. Consultați şi verificați recomandările pe care vi le prezintă.

6.1.2.1 Reinventarea atitudinii personalului

Impactul schimbărilor radicale de natură organizațională şi culturală ca urmare a reengineering-ului asupra personalului unei întreprinderi este greu de evaluat. Toată lumea recunoaşte că implicațiile psihologice sunt mari, iar o abordare greşită a unui astfel de proiect poate dezechilibra atât personal cât şi profesional angajații implicați. Reengineering-ul însuşi este sinonim cu schimbarea radicală, însă tulburările şi dezechilibrele pot proveni din surse diverse. Reducerile de personal pot apărea ca urmare a reengineering-ului, la fel de bine ca şi în cazul oricăror alte reorganizări rezultate ca urmare a achizițiilor externe, fuziunilor sau divizărilor. În toate aceste cazuri, ceea ce odată era familiar, încetează să mai fie. Majoritatea oamenilor par să nu agreeze schimbările, mai ales pe cele rapide, radicale, iar răspunsul lor față de acestea este foarte variat. De aceea, angajații vor trebui să ştie ce se petrece, când va avea loc schimbarea şi ce impact va avea asupra lor. Angajații trebuie să aibă încredere că vor obține pregătirea, cunoştințele, informațiile şi autoritatea necesare pentru gestionarea performanței privitoare la produsele şi serviciile pe care le furnizează.

Realitatea demonstrează că nu orice schimbare este neavenită. "*Managerii nu se lansează în eforturi de reengineering doar pentru că nu au ceva mai bun de făcut. Ei încearcă să pregătească organizația pentru a fi mai puternică şi mai competitivă pe viitor*"[261]. Câteodată, managementul nu are răspunsuri adecvate pentru toate problemele rezultate din reengineering, el însuşi fiind în plin proces de descoperire.

În cursul reengineering-ului apar modificări şi în relația dintre angajator şi angajat, fapt ce ar trebui să se reflecte în **transformări de natură personală**. "*Organizațiile se reorganizează nu numai pentru a deveni mai productive şi mai competitive, ci şi pentru a obține din loialitate* [ce se aşteaptă de către angajator] *şi securitate* [ce se aşteaptă de către angajat], *un parteneriat, performanță şi rezultate*"[262].

Cea mai simplă metodă de adaptare pentru un angajat, este să considere că după reengineering, practic, are un nou loc de muncă. Este ca şi cum şi-ar da demisia pentru a accepta o ofertă mai bună. Trebuie să discute şi să negocieze cu noul (în fapt vechiul) său manager şi să o ia de la început, respectiv care sunt aşteptările, ce aptitudini sunt necesare, cum va fi recompensat, plus o mulțime de alte întrebări specifice unui nou angajat. Specialiştii indică o serie de metode practice pentru a facilita transformarea personală, printre care:

- cunoaşterea şi înțelegerea schimbărilor;
- implicarea, participarea activă ;
- petrecerea unui timp mai mare alături de colegii care au o atitudine pozitivă ;
- realizarea săptămânală a unor lucruri diferite, schimbarea obiceiurilor ;
- discuții cu persoane din exteriorul propriei organizații, care au mai trecut prin reorganizări ;
- aplicarea modelelor însuşite prin lectură ;
- păstrarea simțului umorului, a optimismului şi exersarea unor tehnici de control al stresului.

Unul dintre cele mai utile şi moderne modele pentru a sprijini planificarea schimbării umane, precum şi diagnosticarea stării actuale, este **abordarea bazată pe preocupări**[263], care se bazează pe următoarele principii:

- schimbarea este un proces, nu un eveniment şi este nevoie de timp pentru ca aceasta să fie instituită;
- oamenii trebuie să fie în centrul atenției dacă se doreşte facilitarea schimbării; instituțiile nu se vor schimba până când membrii lor nu se schimbă;
- procesul de schimbare este o experiență extrem de personală; modul în care oamenii percep schimbarea va influența în mod semnificativ rezultatul;
- oamenii traversează diverse etape cu privire la emoțiile şi capacitățile lor aferente inovației;
- persoanele responsabile de procesul de schimbare trebuie să lucreze în mod adaptabil şi sistematic, acolo unde progresul trebuie monitorizat în mod constant.

În ultimii ani, plecând de la principiile de mai sus, practicienii americani au început să utilizeze tot mai mult "Modelul adoptării bazate pe preocupări" (*Concerns-Based Adoption Model*), prezentat în figura 6.2. În planificarea tranziției pe durata unei inițiative majore, aşa cum este reengineering-ul, trebuie atent urmărite "*etapele de preocupare*" ale angajaților afectați de schimbare.

---

[261] www.pritchett.com
[262] www.marshall.com
[263] Hord S.M., s.a., *Taking Charge of Change*, Southwest Education Development Laboratory, 1987

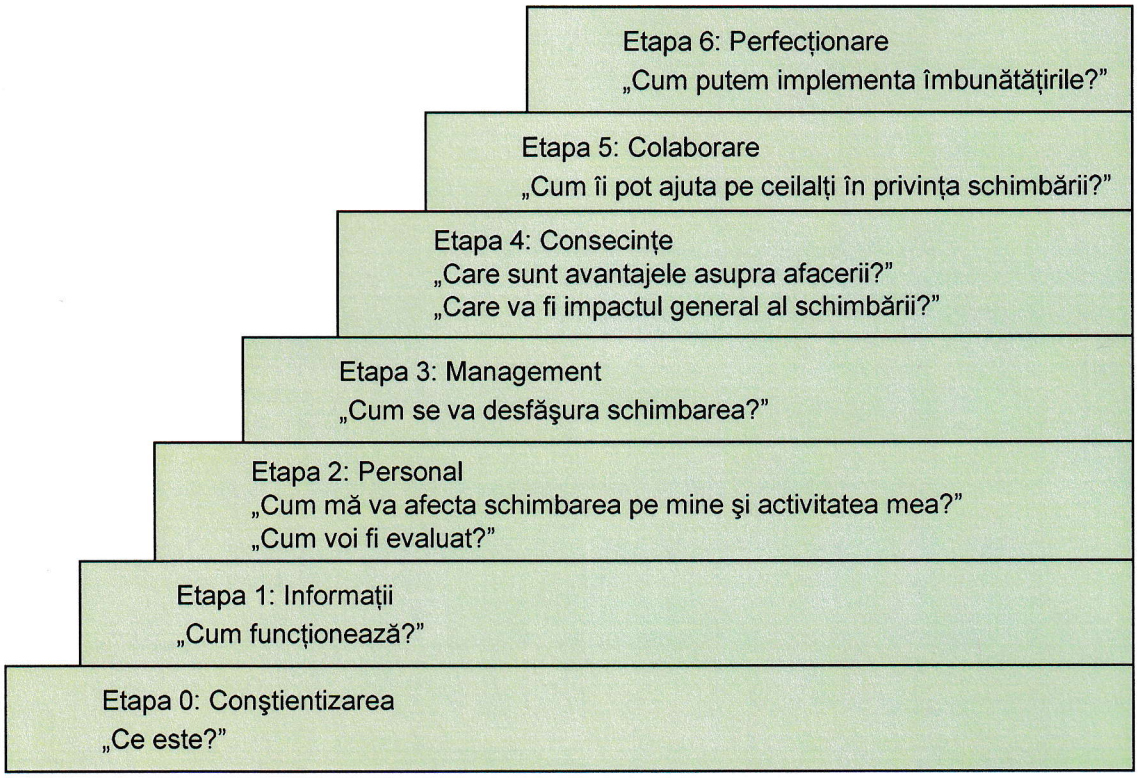


Figura 6.2: Etapele de preocupare [264]

Oamenii vor traversa aceste niveluri de tranziție pe măsură ce se îndreaptă spre adoptarea completă a schimbării, conceptul fiind extrem de asemănător cu ierarhizarea nevoilor propusă de A.Maslow[265]. Acesta a demonstrat că fiecare nivel de nevoie personală poate fi abordat doar după ce precedentele au fost satisfăcute. Fiecare nivel are propriile trăsături şi tipuri de preocupări. Modelul de adoptare bazat pe preocupări funcționează absolut în acelaşi mod. Etapele superioare de preocupări nu sunt evidente până când nivelurile inferioare nu au fost abordate.

Etapele de preocupare pot forma baza programului de management privind schimbarea. Comunicarea şi tacticile schimbării vor varia în funcție de etapa în care se află fiecare persoană. În orice situație, este bine să se asculte cu grijă ceea ce au angajații de spus sau să se pună întrebări şi apoi să se descopere etapa în care aceştia ar putea fi blocați. În acest moment, liderul trebuie să stabilească nevoile oamenilor şi să le răspundă la întrebări sau să rezolve preocupările pe care aceştia le pot avea. Mai mult, liderul trebuie să încerce, în mod activ, să îi determine pe angajați să se deplaseze către nivelul următor.

Luarea în considerare a aspectelor individuale este critică în atingerea obectivelor schimbării. În primul rând, ar trebui avute în vedere anumite trăsături ale angajaților, deoarece pentru unii schimbarea reprezintă o provocare dorită, aşteptată, în care vad o oportunitate de dezvoltare personală. Pentru conservatori, în schimb, aceasta nu înseamnă decât o amenințare la adresa confortului propriu şi a postului "călduț". Un alt aspect extrem de important este nivelul de anxietate pe care angajatul îl manifestă în viața personală, ca urmare a unor experiențe anterioare, precum o altă reorganizare sau chiar un divorț. Analogiile dintre disconfortul, frustrările şi traumele trăite atunci şi pericolul generat de schimbările de la locul de muncă pot frâna desfăşurarea normală a procesului de schimbare, de aceea fiind recomandată, în anumite situații specifice, chiar consilierea oferită de către psihologi.

---

[264] Burlton R.T., *Business Process Management – Profiting from Process*, Sams Publishing, 2001
[265] Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1970

6.1.2.2 Implicarea managementului

Până acum, am urmărit doar transformarea individuală, modul de adaptare al angajaților în faza de tranziție către noul proces rezultat în urma reengineering-ului. Este evident însă că schimbarea nu poate fi efectuată fără **angajamentul şi implicarea managementului** superior al organizației. Pe măsură ce se trece de la vechiul mod de a lucra la cel nou, managementul devine "adezivul" care va menține organizația laolaltă, motiv pentru care managerii trebuie să posede aptitudini de lider, corespunzătoare rolului lor:

- trebuie să se gândească la schimbare într-un mod încrezător;
- trebuie să aibă scopuri clare, să ştie precis care vor fi rezultatele schimbării;
- trebuie să inițieze schimbarea în momentul în care deține controlul şi când poate face previziuni corecte în privința consecințelor acțiunilor lui;
- trebuie să recunoască faptul că schimbarea oricărei părți afectează întreg sistemul, de aceea trebuie să fie precaut în privința consecințelor neanticipate ale acțiunilor lui.

Este important de menționat că există multe teorii privitoare la comportamentul personalului pe durata tranziției, dar toate au o temă comună, respectiv faptul că o comunicare deschisă şi sinceră este esențială pe întreaga durată a procesului de schimbare a culturii organizației. În acest context, managementul poate obține succesul prin gestionarea corespunzătoare a trei aspecte: (i) **încetarea vechiului mod de lucru**, (ii) **migrarea** şi (iii) **începerea noului mod de lucru**.

- *(i) Încetarea vechiului mod de lucru*

Primul aspect al tranziției este încetarea vechiului mod de a lucra. Pare ceva extrem simplu, dar nu este. Pe durata acestei etape a tranziției apar multe dintre reacțiile la schimbare. În continuare sunt prezentate anumite recomandări adresate managerilor care vor facilita renunțarea la modalitatea veche de lucru:

- identificați cine şi ce pierde;
- acceptați realitatea şi importanța pierderilor subiective;
- nu fiți uimit de reacții exagerate;
- recunoaşteți pierderile în mod deschis şi cu solidaritate;
- aşteptați şi acceptați semne de nemulțumire;
- faceți tot posibilul pentru a reda oamenilor sentimentul că dețin un anumit control asupra situației;
- compensați pierderile;
- oferiți angajaților informații în mod continuu;
- stabiliți ce s-a terminat şi ce nu;
- „marcați" finalul;
- tratați trecutul cu respect;
- lăsați oamenii să ia o parte din vechiul sistem cu ei;
- demonstrați felul în care sfârşiturile asigură continuarea a ceea ce este cu adevărat important;
- evitați întârzierea procesului şi compromisurile; ceea ce trebuie să se încheie, trebuie încheiat.

- *(ii) Migrarea*

Migrarea este partea intermediară a tranziției. S-a renunțat la vechiul sistem, dar încă nu s-a ajuns în punctul în care noul sistem este complet adoptat. În etapa migrării principala întrebare este *„A fost acestă schimbare un lucru înțelept?"* Pentru a depăşi

această perioadă dificilă, managerul trebuie să dispună de aptitudini de lider, să fie creativ şi să urmărească îndeaproape printre altele:

- apariţia în rândul personalului a anxietăţii, absenteismului, vechilor slăbiciuni;
- oamenii sunt supraîncărcaţi; sistemele, în special cele informatice, nu sunt de încredere;
- echipa de lucru este subminată; angajaţii sunt părtinitori;
- organizaţiile şi angajaţii sunt vulnerabili la atacuri din afară.

Recomandările următoare vor permite liderului să depăşească această fază cu succes:

- recunoaşteţi că această purtare este „normală" şi aşteptată;
- creaţi sisteme temporare pentru a aborda această perioadă;
- protejaţi-vă oamenii;
- examinaţi politicile şi regulamentele şi asiguraţi-vă că sunt suficient de flexibile pentru a face faţă schimbărilor care au loc;
- consolidaţi şi încurajaţi legăturile din cadrul grupului;
- comunicaţi, informaţi oamenii şi mai ales fiţi deschis şi sincer cu privire la efectele schimbării care are loc.

▪ *(iii) Începerea noului mod de lucru*

Această parte a tranziţiei este foarte importantă în sensul că aici se consolidează schimbările pe care le-a efectuat organizaţia până acum, aici are loc schimbarea de durată. Pentru consolidarea acestui nou început, managerul trebuie să urmeze anumite reguli, printre care:

- fiţi constant;
- aveţi grijă la mesajele conflictuale;
- daţi exemplu, fiţi simbolul noii identităţi;
- nu recompensaţi comportamentele vechi;
- asiguraţi succesul rapid şi celebraţi succesul.

Fiecare dintre aceste idei poate fi utilizată pentru consolidarea noilor comportamente şi, astfel, a noilor procese reproiectate prin reengineering.

Trebuie subliniat că în mod similar şi organizaţiile trec prin diferite etape de schimbare: **destabilizarea**, **transformarea** şi **restabilizarea**. Percepţiile şi atitudinile sunt destabilizate atunci când noile informaţii pun la îndoială vechile credinţe. Transformarea începe atunci când angajaţii recunosc, în mod colectiv, beneficiile vechilor credinţe dar recunosc, de asemenea, şi că lucrurile s-ar putea schimba în avantajul lor. Percepţiile, atitudinile şi comportamentul se restabilizează atunci când toţi sau majoritatea angajaţilor consideră că noile beneficii organizaţionale garantează riscul personal aferent schimbărilor impuse de reengineering.

Cea mai importantă sarcină a unui manager este crearea climatului care să faciliteze schimbarea respectivă. Marele cercetător englez Sir B.Wallis afirma că *„suntem cu toţii suspicioşi faţă de ideile altora"*[266]. De aceea, o atmosferă afectivă, în care angajaţii să simtă că managerul este empatic şi nu îi judecă pe angajaţi este un climat în care aceştia vor fi mai deschişi în privinţa sentimentelor şi a eventualei lor rezistenţe. Managerii pot demola rezistenţa la schimbare şi câştiga implicarea angajaţilor, prin aplicarea unor principii simple[267]:

---

[266] www.computing.dundee.ac.uk/staff/irmurray/wallis.asp

[267] www.bestjobs.ro

- *Explicați*: trebuie explicată angajaților motivația schimbării, prezentând cât de benefice sunt schimbările pentru companie şi cum vor contribui la îmbunătățirea imaginii şi a performanțelor sale; cu cât angajații înțeleg mai bine că le este respectată inteligența, cu atât vor fi mai deschişi la schimbare.
- *Fiti empatic*: arătați-le angajaților că ştiți că vor întâmpina multiple dificultăți pe parcursul procesului de schimbare şi că veți fi alături de ei.
- *Comunicați clar*: limbajul trebuie să fie simplu, clar, cu cât mai multe explicații şi detalii despre tranziție, pentru a evita apariția zvonurilor şi implicit creşterea rezistenței.
- *Subliniați beneficiile*: prezentarea beneficiilor permite identificarea angajaților cu ceea ce fac, conducând la creşterea implicării acestora; trebuie arătat că noul mod va elimina plângerile în legatură cu vechiul mod de lucru.
- *Identificați liderul*: este important să se identifice liderul nonformal, care să se adreseze apoi echipei, deoarece este foarte probabil ca acesta să fie extrem de convingător.
- *Obțineti sugestiile celor implicați*: angajații afectați de schimbare trebuie să îşi spună punctul de vedere şi să îşi exprime sentimentele şi nevoile, iar managerul trebuie să le demonstreze că ține cont de acestea; cu cât angajații se simț mai implicați, cu atât schimbarea va fi privită mai mult ca fiind decizia lor şi nu a managementului.
- *Mențineți siguranța locurilor de muncă*: încercați să mențineți securitatea locurilor de muncă, altfel angajații vor opune o rezistență puternică; chiar dacă sunt inevitabile unele concedieri, acestea trebuie explicate, astfel încât teama angajaților să fie pe cât posibil redusă.
- *Oferiți cursuri de instruire*: trebuie asigurate cursuri de pregătire pentru angajații care vor avea nevoie de cunoştințe noi, deoarece numai astfel aceştia se vor simți competenți şi încrezători în viitorul lor în cadrul organizației.
- *Nu va grăbiți*: dacă schimbarea este foarte accelerată, angajații se pot simți copleşiți şi nu vor putea să îşi folosească resursele în mod optim.
- *Motivați corespunzător şi faceți publicitate reuşitelor*: cei care merită trebuie recompensați, iar reuşitele trebuie prezentate public, deoarece nimic nu este mai motivant decât aprecierea progresului.

Nu trebuie să omitem totuşi că deşi "*pare paradoxal, la ora actuală, în unele organizații din România chiar managerii se opun schimbării. Explicațiile rezistenței lor la schimbare se află, de obicei, în tendința de a-şi păstra drepturile câştigate...Cheia problemei o constituie, fireşte, puterea*"[268].

6.1.3 Structuri organizaționale bazate pe procese

Un factor critic de succes pentru implementarea cu succes a reengineering-ului la întreprinderile româneşti de telecomunicații este **restructurarea organizațională**, respectiv trecerea de la o structură ierahică funcțională la una bazată pe procese.

Există o înțelegere aproape unanimă a managerilor că tradiționalele concepte privind organizarea, diviziunea muncii şi managementul nu mai sunt aplicabile într-o lume a pieților globale, a evoluției rapide a nevoilor clienților şi a comunicațiilor electronice[269]. Rețetele succesului schimbării, cunoscute ca reengineering al proceselor de afaceri, kaizen sau calitatea totală, sunt bazate pe aceeaşi prezumție, respectiv că organizațiile vor fi nevoite să se reorienteze spre sarcina lor de bază, satisfacerea

[268] Olaru A., *Managementul schimbării*, Editura Evrika, Brăila, 2001
[269] Simon K.A., *From Structure to Process*, Goteborg University, 1994

cerinţelor şi aşteptărilor clienţilor. Chiar dacă mijloacele pentru atingerea acesteia sunt specifice fiecărei abordări, toate împart un lucru comun, respectiv o *orientare spre procese*. Pentru ca restructurarea organizaţională asociată efortului de reengineering să conducă la rezultatele dorite, managementul superior şi echipa de proiect trebuie să trateze cu atenţie următoarele patru aspecte, care de obicei sunt mai puţin urmărite:

- **(i) Autoritate şi subordonare**

Autoritatea şi subordonarea sunt factorii actuali determinanţi pentru reprezentarea structurilor organizaţionale. Structurile ierarhice rezultate din acest pricipiu de proiectare sunt bazate pe o fragmentare a organizaţiei în sarcini funcţionale similare, în loc de procese care să adauge valoare, rezultând adesea o închidere departamentală şi o orientare spre producerea de rezultate funcţionale. Structura tinde astfel să devină un scop în sine, o instituţie, în care obiectivul principal este menţinerea statutului actual, a bazelor puterii şi a structurilor de comandă şi control. În aceste organizaţii, cariera membrilor este determinată de poziţia formală a persoanei în cadrul ierarhiei, nu de contribuţia individuală la valoarea adaugată, de abilităţile sale şi de implicarea în atingerea obiectivelor. Mai mult, conform clasicului principiu al lui Peter, sunt frecvente cazurile de promovare a incompetenţei, în care un individ este avansat până când ajunge la un anumit nivel ierarhic unde rezolvarea sarcinilor depăşeşte capacităţile sale.

- **(ii) Repartizarea posturilor**

Pentru evitarea instituţionalizării relaţiilor structurale stabilite în organizaţie, repartizarea temporară pe procese a indivizilor apare ca o abordare fezabilă, din moment ce această orientare spre performanţa proceselor în locul poziţiilor funcţionale ţine organizaţia într-o permanentă schimbare, structura apărută modificându-se permanent pe baza unei reevaluari continue a contribuţiei proceselor la îndeplinirea obiectivelor organizaţionale.

Chiar dacă perspectiva procesuală asupra organizaţiilor intenţionează să ignore structurile funcţionale, nevoia de coordonare într-un process, ca şi între procese interactive, rămâne neschimbată. Totuşi, această autoritate nu este bazată pe un nivel de control determinat în mod formal, ci pe posturi repartizate temporar în cadrul unui proces organizaţional. Aceste posturi sunt atribuite oamenilor în funcţie de profilul abilităţilor lor şi de capacitatea şi voinţa lor de a se implică activ în atingerea obiectivelor procesului.

Prin repartizarea temporară a posturilor unor angajaţi în cadrul proceselor, este realizată o evaluare continuă a performanţelor în concordanţă cu cerinţele procesului. Acum, indivizii se pot califica sau descalifica singuri pentru posturile repartizate. Cum aceste repartiţii sunt temporare, determinate de durata ciclurilor proceselor, există siguranţa că postul respectiv nu va fi ocupat de o persoană incompetentă pentru o perioadă de timp nedeterminată. Sau altfel spus, promovarea unor angajaţi care nu îndeplinesc aşteptările celorlalţi, specifică organizaţiilor ierarhice, nu va mai fi posibilă.

- **(iii) Profilul aptitudinilor şi sistemele de recompensare**

Pentru a asigura competenţa şi calificarea indivizilor cărora li se atribuie posturi în procese, profilul aptitudinilor individuale trebuie să corespundă cerinţelor postului respectiv. Totuşi ar fi indicat să li se poată atribui angajaţilor cu potenţiale capacităţi posturi peste competenţele lor, întrucât lărgirea competenţelor şi dezvoltarea aptitudinilor individuale sunt necesare pentru îmbunătăţirea continuă a performanţelor procesului.

Datorită naturii temporare a posturilor, angajaţii pot fi recompensaţi fie în funcţie de durata prezenţei lor în organizaţie, fie în funcţie de postul deţinut la un moment dat. Întrucât prima alternativă implică faptul că experienţa şi competenţa depind de vârstă şi vor creşte automat, nu există stimulente pentru obţinerea de competenţe şi cunoştinţe

mai bune, ceea ce reprezintă un factor demobilizator şi împiedică dezvoltarea continuă a aptitudinilor individuale, necesară în mediile dinamice. Întrucât motivarea trebuie să fie legată de responsabilităţile asumate de fiecare individ şi de angajamentul său în îndeplinirea obiectivelor organizaţionale, devine necesar ca structura recompenselor să fie bazată pe angajamentele curente. Aceasta poate duce la o structură de motivare în care o remuneraţie de bază este acordată tuturor angajaţilor, dar în care toate recompensele adiţionale se bazează pe poziţia ocupată în cadrul procesului.

- **(iv) Congruenţa scopurilor**

Un aspect puţin urmărit este baza conform căreia procesele sunt fragmentate, respectiv integrate. În organizaţiile ierarhice, sarcinile similare reprezintă factorul determinant, dar acest principiu cu greu poate fi aplicat în organizaţiile procesuale, datorită diversităţii activităţilor realizate în cadrul proceselor. Utilizarea congruenţei scopurilor ca factor determinant pare a fi o cale mai fezabilă pentru fragmentarea şi integrarea într-o organizaţie procesuala ; de exemplu, procesele sunt puse în relaţie unele cu altele, în funcţie de capacitatea lor de a contribui la atingerea obiectivelor.

În funcţie de caracteristicile proceselor în discuţie, aceste obiective pot fi atât de natură calitativă, cât şi de natură cantitativă. Acest fapt poate fi exemplificat prin analizarea obiectivelor calitative ale proceselor de vânzări, servicii şi relaţii cu clienţii:

- obiectivul vânzărilor: prezentarea produselor organizaţiei drept soluţia pentru rezolvarea problemelor şi aşteptărilor clienţilor; aceasta se poate realiza prin crearea şi menţinerea unor strânse relaţii cu clienţii existenţi şi viitori, întrucât astfel se arată preocuparea pentru problemele clienţilor ;
- obiectivul serviciilor: prin contacte apropiate cu clienţii se pot presta servicii mai bune, întrucât se cunoaşte situaţia fiecărui client în parte şi se poate astfel răspunde operativ nevoilor de servicii ale acestora ;
- obiectivul contactului cu clienţii: menţinerea unei relaţii strânse cu clienţii.

Aparent atât procesele de vânzări cât şi cele de servicii depind de bunele relaţii cu clienţii. Obiectivul procesului de contact cu clienţii este, la rândul sau, o continuare a obiectivelor ambelor procese menţionate anterior. Când se fragmentează ierarhia proceselor, procesele de contact cu clienţii sunt considerate drept un sub-proces al ambelor supra-procese, în timp ce o analiză a integrării proceselor ar dezvălui contactele cu clienţii ca fiind integrate în cele două supra-procese. Ambele supra-procese îşi propun să îşi maximizeze propriile performanţe, de exemplu să utilizeze resursele de contacte cu clienţii de aşa manieră, încât să îşi maximizeze realizările, în timp ce, pe de altă parte, contactele cu clienţii trebuie să îşi coordoneze activităţile cu acelea ale supra-proceselor, să îşi împartă între ele resursele activităţilor şi să contribuie la atingerea unor scopuri diferite. În mod evident, trebuie să se ajungă la un acord care să satisfacă aşteptările reciproce ale părţilor implicate.

6.1.4 Momentul optim pentru demararea reengineering-ului

Deşi este cert că reengineering-ul este o soluţie, singura după susţinătorii ei, pentru obţinerea unor performanţe ridicate şi menţinerea competitivităţii, totuşi o serie de întrebări au în vedere tipul organizaţiilor care ar trebui să fie reinventate şi momentul optim pentru demararea acestei acţiuni.

Evident că primele vizate sunt firmele cu probleme. În aceste companii, faţă de principalii concurenţi, livrările se fac de două ori mai lent sau costurile sunt cu un ordin de mărime mai mari sau perioada de garanţie oferită clienţilor este de trei ori mai mică. Pentru astfel de organizaţii miza este însăşi supravieţuirea lor.

Foarte multe firme încă nu se confruntă cu dificultăți majore, însă anticipează apariția lor : schimbări legislative, modificări în comportamentul clienților, intrarea unor noi concurenți pe piață. Important este ca reengineering-ul să se realizeze până la apariția situației nefavorabile.

În sfârşit, există firme de succes, fără probleme prezente sau anticipate. Ceea ce le caracterizează este un management performant, proactiv şi extrem de agresiv. Reengineering-ul este singura cale de a le întări dominația pe piață. Cheia succesului acestui tip de organizații este renunțarea conştientă la nişte practici care s-au dovedit totuşi utile, în căutarea unora noi, cu scopul de a ridica ştacheta performanței la un nivel imposibil de atins de către concurenții săi. În lumea inginerilor se spune adesea despre un mecanism: "*Chiar dacă nu s-a stricat, repară-l!*" Această remarcă se potriveşte de minune reengineering-ului pentru acest tip de organizații. Dacă este necesar să schimbăm compania sau nu – este o întrebare fundamentală. Singurul moment în care ne putem permite luxul de a schimba ceva, este acela în care lucrurile merg bine. În momentele de criză, oportunitatea de a face modificări corecte este de obicei ratată[270].

Atunci când o întreprindere românească de telecomunicații va decide că se impune lansarea unui proiect de reengineering trebuie să fie conştientă de *necesitatea alocării de resurse umane, materiale şi financiare*. Peste 37% din proiectele de reengineering au implicat organizația în totalitate[271]. Dimenisunea medie a unui proiect a fost de 2.800 zile-om, iar pentru cele mai mari de peste 10.000 zile-om. Mai mult de jumătate dintre proiecte au necesitat sub 500 zile-om, ceea ce dovedeşte că s-au derulat într-un context marcat de un ritm rapid al schimbării.

Reengineering-ul şi îmbunătățirea proceselor de afaceri sunt relevante în circumstanțe diferite. "*Îmbunătățirea continuă este cel mai bun lucru de făcut dacă eşti deja lider internațional în tot ceea ce faci, nu este o idee bună dacă eşti în urmă şi probabil o idee dezastruoasă dacă eşti cu mult în urmă. Reengineering-ul este singura abordare posibilă pentru a reveni rapid la o poziție competitivă*"[272].

6.1.5 Rolul de catalizator al tehnologiei informației

Utilizarea tehnologiei informației pentru câştigarea unui avantaj competitiv şi susținerea activităților de afaceri într-un mediu dinamic a fost subliniată extensiv în ultimii ani[273]. După cum am prezentat în capitolele anterioare, nu mai există practic nici o abordare a reengineering-ului care să nu descrie rolul dinamizator şi esențial al informaticii, precum şi suportul managementului în implementarea acesteia. Tehnologia informației furnizează infrastructura şi instrumentele care transformă fundamental organizațiile, în timp ce conducerea oferă viziunea strategică de afaceri care transformă tehnologia în avantaj concurențial.

Firmele de consultanță nord-amerciane estimează că vânzările de echipamente şi servicii informatice, folosite ca suport pentru susținerea proiectelor de îmbunătățire sau reproiectare a proceselor de afaceri, au depăşit 15 miliarde USD la nivelul anului 2000, previzionând o creştere anuală a vânzărilor de peste 20%[274]. Deşi costurile sunt

---

[270] Monoky J., *Reengenering the Sales Team*, ISSA Today Sales&Marketing, 2001

[271] Ryvard S., Bergeron F., Raymond L., *La reingenierie des processus d'affaires*, FCAR, Quebec, 1996

[272] Johansson H.J., s.a., *Business Process Reengineering : Breakpoint Strategies for Market Dominance*, John Wiley & Sons, Chichester, 1993

[273] Gerstein M.S., *The Technology Connection - Strategy and Change in the Information Age*, Addison Wesley Publishing Company, 1993; Ciborra C., Teams, *Markets and Systems - Business Innovation and Information Technology*, Cambridge University Press, 1993; Harington J., *Organizational Structure - Information Technology*, Prentice Hall, 1991

[274] www.gartner.com

semnificative, perspectiva reducerii costurilor, a ameliorării productivității sau a creşterii satisfacției clienților, pare a justifica decizia de a investi susținut în informatică.

Introducerea pe scară largă a tehnologiei informației într-o organizație trebuie să conducă la simplificarea activității în scopul obținerii unei calități mai ridicate, a unor rezultate mai bune pentru clienți şi a unor costuri mai reduse. Promovarea acestui concept conduce de asemenea la înlocuirea proceselor manuale cu cele automate, eliminarea birocrației inutile, simplificarea transferurilor între departamente, furnizarea informațiilor corespunzătoare la momentul potrivit persoanelor potrivite, eliminarea muncii inutile, reducerea controalelor inutile, acordarea unor prerogative specifice fiecărui angajat şi realizarea corespunzătoare a acestui lucru din prima încercare.

Interesul pentru reengineering a urmat îndeaproape paradoxul productivității tehnologiilor informaționale[275]. Deşi investițiile în informatică au fost extrem de generoase între 1970 şi 1990, totuşi nici cercetătorii şi nici practicienii nu au demonstrat că acestea influențează creşterea productivității organizației. Conceptul de reengineering a venit ca un colac de salvare, reuşind să redea profitabilitatea investițiilor în informatică. Majoritatea specialiştilor văd în noile tehnologii catalizatorul oricărui efort de rengineering, chiar dacă există o minoritate care susține contrariul.

Totuşi, utilizarea tehnologiei informației ca agent de schimbare nu reprezintă rezolvarea disfunctionalităților din organizație cu ajutorul computerului. Este drept că în cele mai multe cazuri, pot accelera viteza cu care se munceşte şi pot duce la îmbunătățiri minore, dar baza problemei nu va fi înlăturată, ci doar acoperită temporar.

Chiar în cazul în care tehnologia informației poate fi un activator, dacă este utilizată într-un mod inovativ, nu trebuie neapărat să aducă cu sine o schimbare. Aşa cum arată studiile privind impactul dezvoltării informaticii asupra schimbării organizaționale, perioada de la implementare la schimbarea organizațională poate diferi semnificativ în timp[276]. Se poate conchide că tehnologia informației este o parte dintr-un sistem de activatori de schimbare şi dacă este folosită necorespunzător, poate deveni chiar un factor disturbator.

În vederea inovării proceselor de afaceri, tehnologia informției poate fi utilizată cu succes în diferite domenii, aşa cum reiese din tabelul 6.3.

Tabelul 6.3: Impactul utilizării tehnologiei informației în reengineering[277]

Impact	Explicație
Automatizare	Eliminarea muncii umane dintr-un proces
Informațional	Capturarea informației în scopul înțelegerii procesului
Secvențial	Schimbarea secvențelor procesului
Urmărire şi control	Procesul de monitorizare a proiectului de reengineering şi a obiectivelor
Analitic	Îmbunătățirea analizei informației şi a luării deciziei
Geografic	Coordonarea proceselor la distanță
Integrativ	Coordonarea între sarcini şi procese
Fără intermediari	Eliminarea intermediarilor dintr-un proces

Soluția pe care o propun M.Hammer şi J.Champy[278] este „ *gândirea inductivă, respectiv capacitatea managerilor de a sesiza că există o soluție care poate avea un*

[275] Roach S.S., *The Technology Slump: Dim Prospects from the Bottom*, Morgan Stanley Economics Department, New York, 1987

[276] Yates J., *Control through Communication: The Rise of System in American Management*, The John Hopkins University Press, Baltimore, 1989

[277] Davenport T.H., *Process Innovation: Reengineering Work through information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993

impact dramatic şi apoi să caute problemele pe care aceasta le-ar putea rezolva, probleme pe care firma probabil nici nu a ştiut că le are ". Absența gândirii inductive are ca rezultat pierderea unor oportunități tehnologice însemnate sau, în cel mai rău caz, conduce la îmbunătățiri nesemnificative. Exemplul devenit clasic este cel al calculatorului personal integrat cu telefonul care, în afara unei economii de spațiu, nu a marcat o creştere spectaculoasă a performanțelor în muncă ale utilizatorilor săi.

Pe scurt, pentru a profita de toate avantajele aduse de tehnologia informației, trebuie ca „ *forța disruptivă* "[279] a acesteia să fie folosita la maxim, în sensul înlocuirii regulilor vechi referitoare la cum se desfăşoară activitatea firmei, cu unele total noi, nefamiliare, dar aducătoare de succes. Câteva exemple de abordări inovatoare ale noilor tehnologii sunt prezentate în tabelul 6.4.

Tabelul 6.4: Avantajele tehnologiei informației în implementarea cu succes a reengineering-ului[280]

Vechea regulă	Tehnologia disruptivă	Noua regulă
Informația poate apărea doar într-un singur loc într-un moment anume	Baze de date utilizate în comun	Informația poate apărea simultan în oricâte locuri este necesară
Doar experții pot realiza / munci complexe	Sistemele software expert	Un generalist poate realiza munca unui expert
Organizatia trebuie să aleagă între centralizare şi descentralizare	Rețele de telecomunicații	Organizatia poate beneficia simultan de ambele metode
Managerii iau toate deciziile	Instrumente de asistență pentru luarea deciziilor	Luarea deciziei este atribuția fiecăruia
Personalul de teren are nevoie de birouri unde poate primi, prelucra şi transmite informațiile	Comunicații mobile şi calculatoare portabile	Personalul de teren poate primi şi trimite informații oriunde ar fi
Cel mai bun contact cu un cumpărător este contactul personal	Videodisc interactiv	Cel mai bun contact cu un cumpărător este contactul efectiv
Trebuie să descoperi unde este fiecare lucru	Identificarea şi urmărirea automată	Lucrurile îți comunică singure unde sunt
Planurile trebuie revizuite periodic	Tehnică performantă de calcul, inclusiv aplicații CRM	Planurile sunt revizuite instantaneu

Cu alte cuvinte, tehnologia informației trebuie astfel utilizată încât să susțină următoarele principii fundamentale ale reengineering-ului:

- focalizarea pe rezultate, şi nu pe sarcini; acest principiu răstoarnă conceptul de diviziune a muncii, aflat la baza funcționării întreprinderii tradiționale;
- pentru executarea unui anumit proces, trebuie numite persoane care sunt în acelaşi timp şi utilizatorii ieşirii procesului; acest principiu permite reducerea birocrației interne din cadrul organizației;
- munca de procesare a datelor trebuie considerată ca fiind muncă efectivă de producere a informațiilor;
- resursele dispersate geografic trebuie tratate ca şi când ar fi centralizate; în termeni informatici este vorba despre arhitecturi de tip client-server;
- activitățile paralele trebuie reunite, în locul integrării rezultatelor acestora;
- deciziile trebuie luate acolo unde se realizează activitățile, iar controlul trebuie realizat în interiorul procesului; acest principiu încurajează formarea unor echipe autonome, cu putere decizională şi facilitează aplatizarea structurii ierahice;

---

[278] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

[279] Idem.

[280] Idem.

- informațiile trebuie culese o singură dată şi la sursă, acest principiu sprijină factorii care facilitează tehnologia, precum codurile cu bară sau schimbul de date în format electronic.

Consider că fiecare organizație trebuie să fie conştientă de faptul că o schimbare, oricat de mică, în utilizarea tehnologiei informației poate solicita restructurarea sa majoră pentru a se obține toate avantajele eficacității create de tehnologia respectivă. Reciproc, fără o restructurare majoră, introducerea tehnologiei informației nu va putea produce economiile aşteptate, fiind în pericol însăşi justificarea investiției. În loc să diminueze presiunile financiare şi concurențiale, implementările informatice fără transformări organizatorice pot chiar să submineze stabilitatea financiară viitoare "înrădăcinând" procese şi proceduri învechite. Acele instituții care ating cu succes redutabila sinergie ce rezultă din contopirea tehnologiei cu strategia de afaceri vor cunoaşte un avantaj concurențial de neegalat în noul mileniu. Aceasta în vreme ce consecințele negative pentru organizațiile care nu reuşesc să acționeze sau ale căror eforturi nu sunt încununate de succes vor fi mult mai însemnate decât în trecut.

Deşi este evident că schimbările tehnologice trebuie să fie acompaniate de restructurarea organizației, controversele care apar sunt legate de profunzimea schimbărilor organizaționale pentru a obține avantaje maxime. La nivel macro, aspectul principal este legat de descentralizarea luării deciziilor, incluzând evident şi problemele asociate despre profunzimea şi forma ierarhiilor organizaționale. La nivel micro se au în vedere conținutul şi definirea activităților şi sarcinilor, fără a omite aspectele legate de comunicare, aptitudinile solicitate angajaților sau gradul de satisfacție al acestora.

Dezacordurile mi se par mai evidente, atunci când se analizează impactul noilor tehnologii asupra fiecărei zone a organizației. Este de aşteptat ca tehnologia informației să conducă la o întărire a centralizării pentru că mareşte capacitatea managerilor de procesare a informației, permițându-le acestora să centralizeze mai multe decizii. Pe de altă parte, centralizarea urmează a fi redusă deoarece scad costurile coordonării şi comunicării, creând cadrul favorabil delegării deciziilor. Tehnologia informației poate conduce la aplatizarea ierarhiei organizaționale deoarece automatizează anumite funcțiuni ale managementului mijlociu. Pe de altă parte, circulația informației prin ierarhia organizației poate introduce distorsiuni, care pot fi uneori reduse prin creşterea nivelurilor ierarhice. Efectul introducerii noilor tehnologii ar fi reducerea satisfacției muncii şi a aptitudinilor solicitate, prin apariția rutinei, prin divizarea muncii în mici operațiuni repetitive extrem de specializate şi prin supunerea omului controlului maşinii. Reciproc, tehnologia informației este de aşteptat să crească satisfacția şi aptitudinile solicitate angajatului, să îmbogățească munca şi să înlocuiască plicticoasele activități funcționareşti prin automatizarea celor mai banale sarcini.

O posibilă explicație pentru inconsistența evidențelor empirice prezentate mai sus este legată de tratarea informaticii ca un factor specific. În realitate, tehnologia informației conține numeroase tehnologii care pot fi utilizate pentru schimbarea unei varietăți de procese. Ceea ce se obține prin reengineering-ul unui proces determină şi structura optimă pentru celelalte. Evident că automatizarea unor activități rutiniere la nivelul unor funcționari va avea un impact diferit asupra organizației față de construirea unui sistem-suport pentru managementul de vârf.

Pentru ca efortul de reengineering să nu eşueze în mod lamentabil, trebuie reîntărită ideea că noile tehnologii nu trebuie folosite pentru a îmbunătăți un proces sau pentru a rezolva o problemă de fond. Reengineering-ul înseamnă inovare şi nu automatizare ! Este inutil să computerizăm o operație dintr-un proces fragmentat. Rezultatul va fi că acea activitate simplă se va executa mai bine, mai repede, însă procesul în ansamblul lui va fi la fel de ineficient, deoarece erorile şi cozile de aşteptare

dintre operații nu se modifică. Concluzionând, firma va munci în continuare la fel de prost ca și înainte.

Tot mai multe întreprinderi au trecut în ultimii ani de la modelul clasic de afaceri la cel electronic, noțiunile de comerț electronic sau licitație electronică, de exemplu, intrând deja în lexicul curent. Desigur că înainte de a se lansa în modelul electronic de afaceri, compania va trebui să analizeze beneficiile și potențialele riscuri[281]. Beneficiile trebuie luate în considerare din perspectiva tuturor entităților interesate de noua modalitate electronică pentru desfășurarea activității:

- *acționarii*: sunt direct interesați în bună funcționare a noului model, în calitate de investitori și proprietari ai companiei;
- *managementul de vârf*: managementul poate obține multiple beneficii tangibile din afacerile electronice, inclusiv măsurarea îmbunătățită a afacerii, costuri reduse și o cunoaștere mai bună a clienților și furnizorilor;
- *departementul informatic*: când departamentul informatic implementează un nou sistem, deseori nu există beneficii pentru acesta, ci doar întreținere și suport suplimentar; afacerea electronică oferă în schimb beneficii, precum o infrastructură modernă, care reduc sau stabilizează suportul;
- *alte departamente*: celelalte departamente și organizația în ansamblu primesc beneficii din afacerile electronice prin reducerea muncii de birou și îmbunătățirea productivității;
- *clienții*: clienții primesc o gamă largă de beneficii în ceea ce privește alegerea, ușurința de a face, de a urmări sau de a anula o comandă;
- *furnizorii*: o implementare de succes presupune existența unor beneficii pentru furnizori în privința costurilor, productivității și eficienței;
- *procesele de afaceri*: procesele generează intrarile și ieșirile afacerii, deci aici se regăsesc beneficiile cheie ale implementării noului model de afacere electronică.

Unele studii indică faptul că aproape jumătate dintre implementările de afaceri electronice fie eșuează, fie au succes doar parțial. Iată câteva exemple de riscuri specifice:

- *pierderea clienților*: dacă îndreptați clienții către Internet, aceștia pot descoperi un furnizor sau un site mai bun și să plece;
- *nemulțumirea clienților*: este posibil ca unii clienți să nu beneficieze de un serviciu acceptabil prin intermediul Internetului;
- *nemulțumirea furnizorilor*: furnizorii pot găsi experiența afacerii electronice mai puțin mulțumitoare decât fusese planificat;
- *productivitate redusă*: din cauză unei implementări defectuoase a afacerii electronice, productivitatea este, de fapt, redusă;
- *declinul moral al angajaților*: angajații privesc afacerea electronică drept o amenințare la adresa locului lor de muncă chiar și după implementare;
- *criza managementului*: afacerea electronică nu reușește să se ridice la așteptările și cerințele managementului de vârf, stabilite la începutul implementării.

O altă problemă este aceea că majoritatea specialiștilor asociază reengineering-ul și îmbunătățirea continuă a proceselor cu tehnologia informației, în loc să admita faptul că în primul rând sunt implicați angajații și rolul lor în schimbarea din cadrul organizațiilor. În prezent, în multe organizații bazate pe cunoștințe, cheltuielile asociate cu personalul reprezintă cel mai mare cost de resurse. Vizarea potențialului tehnologic

---

[281] Lientz P.B., Rea K.P., *Transform Your Business into e,* Going Beyond the Dot Com Disasters, Academic Press, San Diego, 2001

fără exploatarea potențialului uman nu va aduce rezultatele așteptate de la eforturile de reengineering. Neluarea în considerație a aspectelor umane și culturale în cadrul unei întreprinderi va duce aproape sigur la eșecul implementării unei schimbări organizatorice. Reengineering-ul ar trebui să crească valoarea oamenilor, prin transformarea proceselor și a politicilor, prin automatizare, instruire sau acces la informații. Pentru a avea succes, organizațiile vor avea din ce în ce mai mult nevoie să dezvolte potențialul angajaților lor, să crească nivelul lor de cunoștințe și să ofere un mediu de lucru care să faciliteze învățarea și experimentarea. Este important să nu se piardă din vedere faptul că potențialul unei organizații reprezintă suma potențialelor angajaților săi. Această abordare reprezintă o orientare contrară tendinței actuale ce se manifestă, atât în sectorul privat cât și –mai ales- în cel public din țara noastră, de a "dimensiona corespunzător" organizațiile, reducând numărul de angajați în loc de a opta pentru modificarea proceselor, cu suportul tehnologiei informaționale, în scopul creșterii valorii angajaților unei organizații.

6.1.6 Reengineering-ul în întreprinderile mici și mijlocii

În România majoritatea firmelor de telecomunicații sunt mici și mijlocii. O problemă care se ridică frecvent este legată de capacitatea acestor întreprinderi de a realiza cu același succes proiecte de reengineering ca și întreprinderile mari. Literatura de specialitate, studiile de caz, anchetele[282], tratează aproape fără excepție reușitele marilor actori ai economiei mondiale : General Motors, Federal Express, Avis, Motorola, Sony, Procter&Gamble, Kodak. Firmele mici par a fi ignorate, deși arată și operează cu procese fragmentate ca și cele mari, având deci o nevoie certă de reengineering. Ținând cont de specificitatea întreprinderilor mici și mijlocii pe plan organizațional, decizional, psiho-sociologic și tehnologic, este de așteptat ca factorii de succes și obținerea de avantaje în urma reengineering-ului să difere față de marile întreprinderi.

Literatura de specialitate indică totuși o vizibilitate redusă a cazurilor de reengineering raportate de întreprinderile mici și mijlocii. Acest lucru poate avea ca justificare faptul că este mai puțin probabil ca acest tip de întreprinderi să raporteze în mod public eforturile lor de reengineering. O altă explicație ar putea fi relevanța redusă a reengineering-ului pentru ele. Majoritatea întreprinderilor mici, prin definiție, nu au resursele sau oamenii necesari pentru a crea întreprinderi rigide, ierarhice, construite în jurul unor funcții distincte; ele tind să prezinte un nivel mai ridicat de comunicare neoficială și moduri de operare mai puțin birocratice. Totuși, pe măsură ce cresc și se dezvoltă, ele tind să migreze spre modelul funcțional tradițional, adesea în propriul lor detriment[283].

Avantajele întreprinderilor mici trebuie exploatate la maxim pentru succesul efortului de reengineering : flexibilitate, capacitatea de a-si modifica rapid misiunea, ușurința de a lua prompt decizii implicând schimbări majore, proximitatea piețelor și fidelitatea clienților. Din nefericire însă, resursele lor sunt limitate și au un control redus asupra mediului, ceea ce afectează și utilizarea informaticii. Sărăcia resurselor umane, materiale și financiare a întreprinderilor mici, planificarea și luarea deciziilor pe baze mai

---

[282] Fiedler K., Grover V., Teng J., *Information Technology Enabled Change: the Risks and Rewards of Business Process Redesign and Automation*, Journal of Information Technology, vol.9, 1994; Bergeron F., Limayem M., *Le paradoxe de la reingenierie : le difficile choix des projets*, Gestion, vol.20, no.2, 1995; Bergeron F., Raymond L., Boudreau M.C., Ryvard S., *Testing BPR Common Wisdom*, International Conference on System Sciences, vol.4, Hawaii, 1996

[283] Miller D., *The Icarus Paradox*, HarperCollins, New York, 1990

degrabă intuitive, evoluția lor rapidă şi dependența de persoane-cheie, pot frâna considerabil implementarea şi dezvoltarea sistemelor informaționale[284].

În acest context, este utilă prezentarea concluziilor unui studiu[285] realizat pe 28 de întreprinderi canadiene mici şi 106 mari, care a urmărit evidențierea eventualelor elemente comune de succes ale acțiunii de reengineering.

O primă concluzie a fost aceea că anvergura medie a proiectelor (948 zile-om față de 3329) şi durata medie a acestora (11 luni față de 18) este mai redusă în cazul întreprinderilor mici. Explicația constă în faptul că aceste organizații sunt mai puțin complexe, însă pot dispune de aceeaşi tehnologie înaltă ca şi întreprinderile mari[286]. În plus, resursele umane limitate le obligă să facă apel la consultanți externi[287]. Rezultatele confirmă că respectarea principiilor de bază ale reengineering-ului, diversitatea resurselor umane care participa la proiect şi rigoarea metodologică sunt condiții obligatorii pentru obținerea unor performanțe spectaculoase. În plus, impactul condițiilor de mai sus este mai important în contextul întreprinderilor mici.

Susținerea organizațională a proiectelor de reengineering este mai redusă în companiile mici şi mijlocii. De asemenea, aceste firme au executat proiectele într-o manieră mai puțin conformă principiilor reengineering-ului. Resursele alocate sunt mai puțin diversificate, deoarece organizația are o talie mică. Sărăcia resurselor umane şi financiare s-a reflectat într-o abordare mai puțin riguroasa pe plan metodologic.

S-a constatat de asemenea o lipsă mai accentuata de experiență şi de competențe manageriale pentru gestionarea unui proiect de reengineering în cazul firmelor mici, precum şi o expertiză profesionala scăzută în executarea unui astfel de demers.

Deşi condițiile de reuşită sunt mai nefavorabile în cazul întreprinderilor mici, acestea au obținut totuşi un nivel de avantaje egal cu cel al întreprinderilor mari, în special în privința creşterii productivității şi a calității produselor oferite. În concluzie, implementarea unor proiecte de reengineering la întreprinderile româneşti de telecomunicații poate conduce la rezultate corespunzătoare "*cu angajament, o definire clară a obiectivelor de afaceri şi cu o minimă contribuție externă*"[288].

6.2 Studiu de caz : practica reengineering-ului în cadrul France Telecom

Reengineering-ul poate aduce beneficii importante întreprinderilor de telecomunicații, în ciuda faptului că reprezintă o strategie de schimbare complexă şi profundă, care poate fi stăpânită doar în timp. Pentru a reuşi în implementarea reengineering-ului, orice întreprindere trebuie să dispună, într-un interval lung de timp, atât de capacitatea de a învăța din eşecuri precum şi din succese, cât şi de tenacitate pentru a depăşi obstacole dificile[289].

---

[284] Raymond L., Bergeron F., Gingras L., Ryvard S., *Problematique de l'informatisation des PME*, Technologies de l'Information et Societe, vol.3, 1990

[285] Ryvard S., Bergeron F., Raymond L., *La reingenierie des processus d'affaires*, FCAR, Quebec, 1996

[286] Julien P., Raymond L., *Factors of New Technology Adoption in the Retail Sector*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol.18, 1994

[287] Blili S., Raymond L., *Information Technology : Threats and Opportunities for SMEs*, International Journal of Management, vol.13, 1993

[288] Maphd S. D., *Is Business Process Analysis for SME's?*, Seminar on Long term profits for manufacturers through business process reengineering, Coventry University, 1995

[289] Kanter R..M., *The Change Masters*, Simon and Schuster, New York, 1983; Kanter R.M., s.a., *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, Ney York, 1992

6.2.1 Metodologia utilizată

Începând cu anul 1992, societatea Equant[290], furnizor mondial de servicii de telecomunicații având că acționar principal grupul France Telecom, a lansat 16 proiecte de reengineering în Statele Unite, Canada şi Australia. Primele implementari "pilot" au fost marcate de multiple dificultăți, de lipsa de experiență şi, în mod inevitabil, şi de unele insuccese. Sprijinul constant al managementului de vârf, perseverența, lecțiile învățate, experiența dobândită şi nu în ultimul rând investițiile de peste 50 milioane de dolari au stat la baza reuşitei reengineering-ului în cele doua organizații. Rezultatele obținute pe ansamblul celor 16 proiecte sunt de-a dreptul spectaculoase: calitatea serviciilor furnizate a crescut cu 75%, gradul de satisfacție a clienților cu 80%, iar cheltuielile operaționale au scăzut cu peste 25%.

Este evident că acest succes s-a bazat pe o metodologie riguroasă de reproiectare radicală a proceselor de afaceri, inițial cu suportul consultanților, iar ulterior, din ce în ce mai mult, pe baza experienței şi a competențelor interne dobândite. În Statele Unite, unde proiectul de reengineering a fost cel mai amplu, investițiile au depăşit 28 milioane de dolari, dintre care peste o treime au fost alocate echipei de consultanți condusă de profesorii D.Watts şi P.Strassmann de la US Army Management Engineering College, ceea ce explică anumite similitudini cu metodologia documentată şi recomandată de către US Department of Defense organizațiilor guvernamentale nord-americane[291]. Plecând de la teoriile lui M.Hammer, experții implicați în proiect au descris succint aspectele metodologiei care urma să fie aplicată şi prezentată în acest capitol, după care aceasta a fost analizată şi validată de către managementul de vârf al societății Equant din Statele Unite:

- afirmarea misiunii, viziunii, obiectivelor, scopurilor şi strategiilor organizației;
- reproiectarea radicală a procesului de afaceri pentru a sprijini misiunea organizațională declarată şi planurile strategice şi de afaceri;
- proiectarea, dezvoltarea şi operarea noilor sisteme informatice care să susțină procesul reproiectat;
- utilizarea principiilor de management al procesului pentru a se asigura de faptul că efectele îmbunătățirii radicale a procesului sunt menținute;
- concentrarea pe aspectele culturale şi organizaționale ale managementului schimbării şi pe barierele structurale în calea schimbării, care reprezintă componenta de risc maxim a eforturilor de reengineering.

Plecând de la aspectele mai sus menționate, s-au definit cinci etape majore ce trebuie parcurse în cadrul metodologiei reengineering-ului, aşa cum se prezintă în figura 6.3. Aceste activități conduc la un proces radical reproiectat precum şi la modificări ale infrastructurii organizaționale şi tehnologice necesare pentru susținerea noului proces.

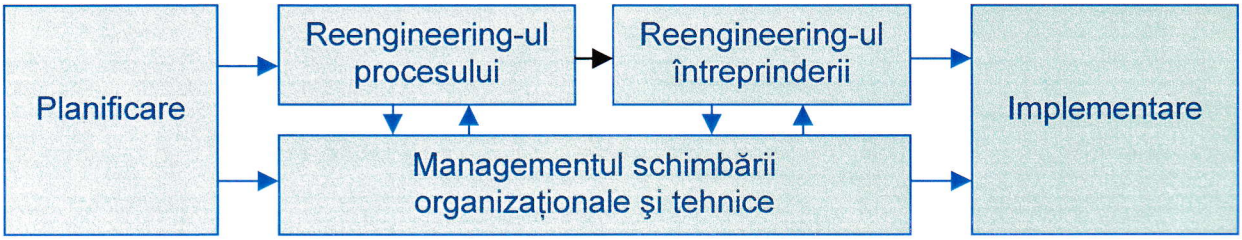


Figura 6.3: Etapele metodologiei reengineering-ului *(sursa S.C. Equant Romania S.A.)*

[290] www.equant.com
[291] *** US Department of Defense, *Framework for Managing Process Improvement*, 1994; www.defenselink.mil

Este important de reținut faptul că implementarea cu succes a tuturor celor cinci faze ale metodologiei de reengineering al procesului necesită abilități de conducere, o coordonare eficientă şi o participare activă din partea tuturor celor implicați.

6.2.1.1 Faza planificării

Activitățile din faza de planificare analizează corespondența procesului existent cu mediul extern şi infrastructura organizațională şi tehnologică pentru a crea viziunea care defineşte locul unde vrea să fie organizația în viitor şi modul de a ajunge acolo. Planificarea determină, de asemenea, factorii de succes şi modul lor de măsurare care vor fi utilizați pentru evaluarea rezultatelor reengineering-ului.

Există două niveluri de planificare: planificare strategică şi cea de afaceri. Planificarea strategică priveşte în exterior pentru a stabili contextul în care organizația va acționa în conformitate cu misiunea sa definită şi pentru a stabili viziunea pentru o stare viitoare dorită. Planificarea de afaceri priveşte în interior pentru a disponibiliza resursele necesare pentru îndeplinirea viziunii. Ambelor niveluri de planificare le corespund obiective clar stabilite şi măsuratori cantitative ale performanței pentru a monitoriză şi corecta progresul.

La finalizarea fazei de planificare, va exista un proiect de reengineering al procesului, care este conform cu obiectivele strategice ale întreprinderii, susținut de resursele necesare, ghidat de o viziune a procesului bine concepută şi de obiective clar definite şi măsurabile. Principalul beneficiu al fazei de planificare este faptul că echipa de reengineering îşi începe activitatea cu o înțelegere clară a misiunii şi a performanțelor ce trebuie obținute pentru ca proiectul să fie considerat un succes.

Planificare strategică are uzual în vedere un orizont minim de timp între trei şi cinci ani. Ținând cont de faptul că proiectele de reengineering pot avea nevoie de doi până la trei ani pentru a fi finalizate, iar durata de viață a unui proces reproiectat este de cinci până la şapte ani, este evident că planul strategic trebuie să se facă pentru o perioadă de timp îndelungată, urmând a se revizui şi actualiza anual pentru a include schimbările cu privire la misiune, cerințele clienților şi mediul extern. Nu trebuie uitat că *„planificarea pe termen lung nu are de a face cu deciziile viitoare, ci cu viitorul deciziilor din prezent"*[292].

Principalul produs livrabil în etapa de planificare strategică este însuşi planul strategic, aprobat de autoritatea superioară a organizației. În această fază de planificare se parcurg patru paşi:

- **Pasul 1: Crearea şi validarea planului strategic**

Planul strategic defineşte în ce constă organizația (misiunea şi viziunea), pe cine va servi (clienții şi alte părți interesate), căror nevoi va răspunde (produse şi servicii), cât de performantă va fi (obiective şi scopuri) şi în ce termeni va funcționa (valori şi credințe).

- **Pasul 2: Identificarea procesului**

Planul strategic este punctul de plecare pentru identificarea procesului care urmează a fi reproiectat, deoarece orice schimbare referitoare, de exemplu, la misiunea organizației sau la clienții acesteia, poate conduce la necesitatea unui nou proces.

In identificarea proceselor au fost respectate anumite reguli:

- procesele sunt independente de structura organizațională;
- procesele sunt importante pentru scopul întreprinderii;

[292] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

- procesele bine definite pot fi atât compuse cât şi descompuse, respectiv au o structură logică;
- redundanța proceselor trebuie evitată.

- **Pasul 3: Crearea şi validarea planului de afaceri**

Planul de afaceri specifică în detaliu obiectivele care trebuie îndeplinite de obicei într-un an. În timp ce planul strategic este revizuit şi actualizat anual, planul de afaceri este monitorizat şi măsurat lunar sau trimestrial. Planul de afaceri este conceput pentru a ajuta organizația să îndeplinească trei obiective principale:

- să ridice organizația la un nivel de performanță mai înalt în corespondență cu scopul şi misiunea sa;
- să ofere un cadru pentru luarea unor decizii mai bune conform responsabilităților actuale încredințate;
- să crească gradul de proactivitate al managerilor şi angajaților în gestionarea evenimentelor care pot afecta organizația.

- **Pasul 4: Stabilirea proiectului de reengineering**

Această etapă se realizează atunci când planul strategic prevede lansarea unui proiect de îmbunătățire radicală a procesului, prin includerea unuia sau a mai multor obiective spectaculoase. În acest punct, toate informațiile necesare echipei de reengineering au fost înregistrate în planul strategic şi în planul de afaceri anual.

6.2.1.2 Faza de reengineering a procesului

Reengineering-ul ia în considerare rezultatele etapei precedente de planificare, factorii tehnologici şi cerințele părților interesate în proces pentru a proiecta procese radical îmbunătățite care să conducă organizația la starea planificată şi implicit la obținerea unor performanțe spectaculoase. Reengineering-ul îsi propune să obțină procese mult mai eficiente şi eficace, prin parcurgerea a trei paşi.

- **Pasul 1: Analiza diferențelor dintre procesul actual şi cel planificat**

Conceptul de proces este relativ problematic în cadrul organizațiilor cu o structură de management funcțional foarte puternică. Puține persoane din asemenea organizații înțeleg natura proceselor lor de la un capăt la altul sau pot descrie exact produsele şi serviciile rezultate din aceste procese. Foarte mulți nu ştiu cine sunt clienții procesului şi ce aşteptă sau solicită de la acest proces.

Este imposibil de imaginat o reproiectare de succes a procesului din asemenea organizații fără o analiză care să permită echipei de reengineering înțelegerea, evaluarea şi documentarea diferențelor de performanță care separă starea actuală de starea viitoare a procesului. De aceea, în această etapă se identifică şi se evaluează diferențele existente în satisfacerea nevoilor părților interesate, deficiențele privind calitatea, durata şi costul, precum şi posibilele bariere organizaționale şi tehnice ale procesului.

Aceste rezultate vor permite echipei să decidă dacă este indicat un demers de îmbunătățire continuă a procesului (schimbare graduală) sau un demers de reengineering (schimbare radicală). Această decizie este esențială, deoarece îmbunătățirea procesului durează mai puțin şi oferă rezultate mai rapid, cu riscuri şi costuri mai scăzute decât în cazul reengineering-ului, chiar dacă performanțele nu cresc atât de spectaculos.

Tot în aceasta etapă, echipa de reengineering trebuie să realizeze o listă de oportunități, care va fi prezentata managementului de nivel înalt pentru a înțelege mai bine beneficiile potențiale în cazul reproiectării radicale a proceselor. În cazul France Telecom au fost identificate, printre altele, următoarele oportunități principale:

- îmbunătățirea satisfacției clienților prin eliminarea problemelor şi reclamațiilor;
- îmbunătățirea calității produselor şi a serviciilor prin eliminarea erorilor;
- minimizarea activităților care nu adaugă valoare;
- ajustarea lanțului de control prin eliminarea controalelor neadecvate;
- reducerea duratei procesului;
- reducerea costurilor fixe şi variabile ale procesului;
- adăugarea unor noi servicii şi produse;
- eliminarea diferențelor între măsurătorile performanțelor actuale şi planificate;
- adoptarea celor mai bune practici identificate în timpul activităților de evaluare comparativă (benchmarking);
- crearea unor procese mai flexibile şi adaptabile la schimbare;
- exploatarea noilor tehnologii;
- satisfacerea cerințelor imperative ale managementului (misiune şi obiective);
- crearea unor noi relații cu furnizorii pentru livrări la timp şi cu costuri scăzute;
- îmbunătățirea igienei, sănătății, securității, moralei şi satisfacției la locul de muncă;
- reducerea riscurilor de eroare/eşec al procesului şi creşterea stabilității acestuia;
- îmbunătățirea metodelor de pregătire;
- crearea unor măsurători de performanță pentru o îmbunătățire continuă a procesului;
- maximizarea utilizării resurselor şi activelor;
- simplificarea şi aplatizarea structurilor organizaționale şi reducerea numărului de angajați care nu sunt necesari;
- standardizarea unor arhitecturi ale sistemelor informatice deschise;
- eliminarea şi înlocuirea sistemelor învechite sau costisitoare.

- **Pasul 2: îmbunătățirea sau reengineering-ul proceselor**

Până în acest punct, datele cu privire la îmbunătățirea procesului au fost colectate utilizând, în principal, tehnicile analitice. Metodele, procedurile şi regulile permit echipei de reengineering să descompună lucrurile în părți componente. În această etapă, este necesară constituirea acelor părți în procese îmbunătățite sau reproiectate radical. Acest lucru necesită o schimbare în gândirea de la analiză la sinteză, deoarece sinteza este o acțiune creativă.

Prima sarcină în cadrul efortului de reproiectare este revizuirea completă a rezultatelor obținute în etapele precedente ale metodologiei. Planificarea a produs viziunea, obiectivele şi măsurătorile de performanță, fiind urmată de documentarea stării actuale a proceselor şi compararea cu starea dorită şi în final s-au identificat oportunități pentru îmbunătățire. Revizuirea viziunii procesului este extrem de importantă, deoarece numai în acest fel echipa de reengineering va rămâne concentrată pe rezultatele anticipate şi aşteptate ale îmbunătățirii procesului şi nu se va pierde în detalii.

La pasul precedent s-au creat o mulțime de oportunități de îmbunătățire a procesului, unele bazate pe probleme ale procesului, altele pe cerințe identificate ale părților interesate şi altele pe obiective incluse în planurile strategice şi de afaceri. Cu excepția cazului în care lista de îmbunătățire este destul de scurtă, rareori este practic să se încerce rezolvarea tuturor printr-un singur efort de proiectare. Prin urmare, echipa de reengineering trebuie să creeze una sau mai multe specificații de proiectare, care identifică scopul şi amploarea proiectului, limitele procesului, nivelul de îmbunătățire, obiectivele proiectării, țintele de performanță şi oportunitățile care vor fi luate în considerare pe durata efortului de proiectare.

În continuare sunt evidențiați factorii organizaționali şi tehnologici favorabili, se identifică strategiile de îmbunătățire a procesului şi se utilizează gândirea creativă pentru a produce un proiect inovator pentru procesul ce urmează a fi îmbunătățit, pentru a-l face fie mai eficient, fie mai eficace, fie mai reactiv, flexibil şi adaptabil.

- **Pasul 3: Aprobarea proiectului de reengineering**

Adesea, există mai multe alternative pentru punerea în practică a unui astfel de proiect. Întrucât alternativele au întotdeauna implicații economice, la finalul acestei etape se efectuează o analiză economică preliminară, care va permite aprobarea implementării variantei optime a proiectului pentru procesul selectat. Este evident că pentru executarea proiectului de reengineering la nivelul întreprinderii este necesară o finanțare semnificativă, acompaniată de schimbări radicale ale modului în care îşi desfăşoară activitatea organizațiile funcționale. Cu alte cuvinte, elementul de risc cu privire la costuri şi beneficii trebuie luat în considerare înainte că aprobarea oficială de implementare a proiectului de reengineering să fie acordată.

6.2.1.3 Faza de management al schimbării organizaționale

Activitățile programului de management al schimbării organizaționale definesc o serie de schimbări culturale, organizaționale şi cu privire la personal, care sunt necesare pentru înlăturarea barierelor din calea schimbării şi maximizarea potențialului noului proces reproiectat.

Rolul principal al echipei responsabilă de gestionarea schimbării organizaționale este să se asigure că structura şi cultura organizației vor putea asimila cu succes noul proces îmbunătățit. O schimbare solidă necesită o planificare atentă, cu contribuții active şi vizibile din partea tuturor nivelurilor organizației. Pentru aceasta sunt necesare răspunsuri la întrebări precum:

- Este pregătit managementul de nivel înalt al organizației să gestioneze efortul de schimbare?
- Este pregătită organizația pentru schimbările planificate?
- Este pregătită structura organizațională să sprijine schimbarea?
- Membrii echipei de reengineering dețin combinația potrivită de competențe pentru a implementa cu succes schimbarea?
- Este succesul o aşteptare rezonabilă?
- Există angajamentul managerilor funcționali față de schimbarea planificată?
- Există suficiente resurse disponibile pentru a sprijini efortul de schimbare?

Răspunsurile negative la întrebările de mai sus sugerează problemele pe care trebuie să se concentreze echipa, pentru ca implementarea reengineering-ului să nu fie într-un pericol semnificativ.

Abordarea schimbării organizaționale este o responsabilitate continuă pentru echipa de reengineering, începând cu etapa de planificare şi terminând cu cea de executare a proiectului şi cuprinde doi pasi principali:

- **Pasul 1: Evaluarea capacității organizaționale de a susține reengineering-ul**

În cadrul acestui pas se evaluează abilitatea organizațională actuală cu privire la efortul de reproiectare a procesului. Echipa de gestionare a schimbării trebuie să identifice mai întâi punctele tari şi pe cele slabe ale unităților organizaționale afectate de acțiunile de îmbunătățire a procesului şi numai apoi va trece la planificarea schimbărilor care vor condiționa organizațiile să accepte noul proces.

Evaluarea capacității unei organizații de a susține eforturile de reproiectare a procesului presupune mai întâi revizuirea implicațiilor organizaționale ale îmbunătățirii procesului. Pe măsură ce procesul studiat se deplasează prin faza de reproiectare, echipa de gestionare a schimbării caută în continuu implicațiile organizaționale ale îmbunătățirilor de proces planificate. Până în acest moment, echipa de management al schimbării a evaluat situația actuală a structurii şi culturii organizaționale şi a înțeles implicațiile reproiectării procesului asupra unităților funcționale.

Etapa următoare este evaluarea şi documentarea statutului organizațional (puncte tari/puncte slabe). După ce echipa de management al schimbării începe să înțeleagă care este impactul asupra structurii şi culturii organizației, este nevoie să se evalueze situația actuală în toate unitățile funcționale posibil afectate.

Pe măsură ce echipa de management al schimbării înaintează în cadrul acestei etape, următoarele întrebări vor fi adresate şi li se va răspunde de mai multe ori pe măsură ce natura impacturilor asupra organizației actuale devine mai bine înțeleasă:

- Cum va reacționa organizația la schimbare şi ce va sta la baza acestei reacții?
- Care sunt posibilii promotori ai schimbării şi de ce o vor sprijini aceştia?
- Care sunt aşteptările realiste pentru organizație şi unde vor trebui acceptate compromisuri atât în reproiectarea procesului cât şi în schimbarea organizațională?
- Cât timp este disponibil pentru realizarea schimbărilor, pe baza programului estimat pentru implementarea noului proces?
- Cât de mult din organizație (câte unități funcționale) va fi supusă schimbării?
- Cum se măsoară progresul şi rezultatele?

Cunoscând posibilele impacturi ale îmbunătățirii procesului asupra unităților funcționale afectate, echipa de management al schimbării va întocmi un raport privind situația sau statutul organizațional. Acest raport va nota atât zonele cu puncte tari, cât şi cele cu puncte slabe precum şi aspectele cele mai importante cu privire la schimbarea organizațională şi îmbunătățirea procesului. Raportul va fi utilizat ulterior pentru dezvoltarea unui plan de acțiune, în scopul consolidării factorilor organizaționali facilitatori şi înlăturării barierelor în calea schimbării şi a reproiectării procesului. Practicienii reengineering-ului recomandă ca noul proces să se contureze în jurul punctelor tari ale organizației şi să nu se încerce corectarea tuturor punctelor slabe ale organizației dintr-o dată.

- **Pasul 2: Crearea unui plan de management al schimbării organizaționale**

Planul de management al schimbării organizaționale va fi utilizat pe durata fazei de reengineering la nivelul întreprinderii. Acest plan oficial pentru instituirea schimbărilor organizaționale trebuie să includă o strategie pentru depăşirea barierelor structurale şi a rezistenței umane în fața schimbării. Planul trebuie să cuprindă şi un rezumat al cerințelor posibile privind personalul, pregătirea profesională şi dezvoltarea acestuia.

O primă activitate este legată de analiza barierelor organizaționale în calea schimbării. Acestea pot fi clasificate în trei categorii generale: structurale, culturale şi de reglementare. Principalele barierele identificate în cazul acestui studiu de caz au fost:

- *angajamentul managementului de vârf*: reengineering-ul este o inițiativă descendentă şi depinde de management să depăşească obstacolele în calea succesului;
- *accent pe operațiile curente*: reengineering-ul procesului pune la îndoială procedurile şi regulamentele existente; managementul trebuie să îşi ghideze angajații cu succes de-a lungul perioadei de tranziție de la procesul actual la procesul reproiectat;

- *concentrarea pe client*: managerii şi angajaţii trebuie să treacă de la un mod de funcţionare bazat pe reguli la unul bazat pe client şi trebuie să stabilească măsurători de performanţă care să se concentreze pe ieşirile procesului şi nu pe intrările acestuia, precum bugetul, de exemplu;
- *aversiunea faţă de disponibilizare, risc şi schimbare*: esenţa reengineering-ului procesului este eliminarea activităţilor care nu adaugă valoare, schimbarea radicală şi adoptarea unor soluţii de înaltă tehnologie, iar toate acestea pun la îndoială status quo-ul organizaţional;
- *discordanţă între autoritate şi responsabilităţi*: reengineering-ul procesului include conceptele de performanţă bazată pe echipă şi împuternicirea angajaţilor, ambele fiind o provocare la adresa managementului şi organizării tradiţionale;
- *bariere funcţionale*: conceptul de proces depăşeşte graniţele organizaţionale stabilite şi necesită noi metode pentru desfăşurarea activităţii;
- *regulamente, metode şi tehnici incompatibile*: multe dintre activităţile fără valoare adăugată, care sunt asociate cu procesele aflate în curs de reengineering, pot fi regăsite în reguli, regulamente, metode şi tehnici învechite sau necorespunzătoare, a căror valoare trebuie reevaluată;
- *politici privind fişa postului, pregătirea şi realocarea personalului*: reengineering-ul procesului necesită o reproiectare radicală a politicilor privind personalul, care limitează, în prezent, autoritatea managementului de a crea o forţă de muncă flexibilă, concentrată pe client, însoţită de recompensele şi recunoaşterea corespunzătoare pentru performanţa orientată pe echipă;
- *finanţarea*: procedurile actuale de finanţare sprijină status quo şi afectează capacitatea managementului de a aloca resurse corespunzătoare unor activităţi care produc serviciile şi produsele cele mai solicitate de clienţii interni şi externi.

Odată identificate barierele, echipa de reengineering trebuie să dispună de un plan şi o strategie bine puse la punct pentru a aborda, depăşi sau evita toate barierele în calea gestionării schimbării organizaţionale.

Cea mai generală abordare este recompensarea atât a sponsorilor şi promotorilor schimbării, cât şi a celor afectaţi de schimbare.

O altă tehnică, utila în pregătirea reuniunilor de rezolvare a problemelor, este analiza forţelor care sprijină şi a forţelelor care se opun schimbării. Odată ce ansamblul forţelor este înţeles, pot fi create strategii pentru înlăturarea celor mai importante forţe negative şi consolidarea celor pozitive.

Strategiile de mai sus nu pot fi implementate cu succes decât dacă sunt susţinute de un program de pregătire profesională bine conceput, care funcţionează pe întreaga durată a schimbării. Pregătirea iniţială urmăreşte conştientizarea şi adaptarea comportamentului. Pe măsură ce proiectul de reengineering se apropie de faza finală de implementare, pregătirea va începe să se concentreze pe dezvoltarea competenţelor şi pe crearea abilităţilor de lucru în echipa.

În acest moment, cunoscând barierele dar şi strategiile posibile pentru depăşirea acestora, echipa de reengineering poate redacta planul de management al schimbării care trebuie să includă următoarelor elemente:

- necesitatea şi descrierea schimbării;
- obiectivele şi scopurile exprimate în termeni de performanţă;
- planul de acţiune pentru îndeplinirea obiectivelor cu termene precise;
- planul de alocare a resurselor pentru sprijinirea procesului de schimbare;
- planul de pregătire a personalului;

- planul de comunicare;
- planul de rezolvare a problemelor.

Acest plan, la fel ca toate celelalte, este înaintat managementului de nivel înalt pentru revizuire şi aprobare. Pe măsură ce proiectul de reengineering avansează, echipa va monitoriza continuu progresul şi va face schimbările şi ajustările necesare.

6.2.1.4 Faza de management al schimbării tehnice

Activităţile programului de management al schimbării tehnice au rolul de a asigura că schimbările de tehnologie, necesare pentru suportul noilor procese reproiectate prin reengineering, pot fi corect implementate şi susţinute la nivelul întreprinderii.

În timp ce multe îmbunătăţiri ale procesului, deşi minore, totuşi utile şi satisfăcătoare pot fi îndeplinite fără a ţine cont deloc de factorii tehnologici facilitatori, reengineering-ul este condiţionat de utilizarea eficientă a tehnologiei informatice avansate în toate cele patru categorii de măsuratori:

- *potrivirea cu scopul urmărit* – tehnologia furnizează mijloacele pentru a oferi servicii superioare clienţilor, permiţând organizaţiilor să personalizeze uşor şi necostisitor serviciile şi produsele care se vor potrivi exact nevoilor şi cerinţelor clienţilor;
- *conformitatea faţă de standarde* – tehnologia permite îndeplinirea unor standarde înalte de calitate, ceea ce va duce la scăderea dramatică a ratelor de eroare, respingere şi risipă;
- *durata procesului* – tehnologia avansată face posibilă automatizarea producţiei;
- *costurile procesului* – pentru că utilizarea noii tehnologii necesită întodeauna costuri iniţiale precum şi un anumit risc asociat, recuperarea investiţiei trebuie atent măsurată.

Noua tehnologie, care este atent evaluată, selectată cu prudenţă şi implementată cu grijă, este o condiţie necesară, însă nu şi suficientă, pentru reengineering-ul procesului de afaceri.

Cealaltă parte a tehnologiei constă în platforma tehnologică existentă, care susţine actualele procese de afaceri. Deşi este posibil ca actuala capacitate să nu fie utilizată la maxim pentru a sprijini cerinţele procesului, este totuşi mai probabil ca tehnologia existentă să fie învechită şi în detrimentul îmbunătăţirii procesului. În acest caz, tehnologia existentă reprezintă o barieră în calea reengineering-ului, care trebuie depăşită la fel ca şi barierele organizaţionale.

De asemenea, trebuie abordate şi elementele de cost şi risc în ceea ce priveşte noua tehnologie. Faptul că o investiţie tehnologica poate aduce un profit de câteva ori mai mare decât costul ei nu are nici o importanţă în cazul în care nu pot fi obţinute fondurile iniţiale pentru aceasta investiţie.

Adesea, o noua tehnologie poate speria atât angajaţii, cât şi persoanele din cadrul managementului de nivel înalt. Există nu doar învăţare, ci şi acceptare. Deoarece majoritatea oamenilor nu pot accepta ceva ce nu înţeleg şi nu vor învăţa ceva ce nu acceptă, este evident că managementul schimbării tehnice trebuie integrat cu managementul schimbării organizaţionale şi ambele trebuie să fie compatibile cu obiectivele procesului de afaceri supus reengineering-ului.

La finalizarea acestei faze, echipa de reengineering furnizează un plan, care evidenţiază barierele tehnice existente şi care aliniază reengineering-ul procesului la posibilii factori facilitatori reprezentaţi de noile tehnologii informatice.

6.2.1.5 Faza de reengineering al întreprinderii şi de integrare

Este important de subliniat că, până la începutul acestei faze a metodologiei, nu s-a întâmplat nimic semnificativ în lumea adevărată, de zi cu zi, a operaţiunilor de afaceri şi funcţionale. Costurile nu au fost reduse, durata procesului nu a scăzut, calitatea şi serviciile oferite clienţilor interni sau externi nu s-au îmbunătăţit. Totuşi, echipa de reengineering a identificat o serie de posibile schimbări ale procesului, organizaţionale şi tehnice care pot conduce la îmbunătăţiri spectaculoase ale performanţei acestuia.

Până în acest punct, echipa de reengineering a proiectat arhitectura noului proces dorit. În această fază va avea loc practic asamblarea şi dezvoltarea procesului reconfigurat şi a sistemelor informatice care să îl susţină.

Dacă noul proces necesită altceva decât schimbări minore ale infrastructurii informatice şi de comunicaţii existente, atunci aceasta trebuie să fie reproiectată. Mai mult, deoarece asemenea schimbări vor avea întotdeauna un impact puternic asupra oamenilor şi asupra modului în care aceştia lucrează împreună, componentele organizaţionale trebuie să fie de asemenea reproiectate. Această fază a metodologiei se numeste reengineering-ul întreprinderii, deoarece schimbările aduse infrastructurii tehnice şi organizaţionale, pentru a susţine noile procese, vor afecta invariabil întreaga întreprindere.

Prin urmare, reengineering-ul întreprinderii este întotdeauna o acţiune care depăşeşte graniţele departamentale. Deoarece eforturile de reengineering sunt concentrate pe un anumit proces sau sub-proces, este foarte posibil ca îmbunătăţirile dintr-o zonă a întreprinderii să intre în conflict cu îmbunătăţirile planificate din alte zone, afectând întreprinderea în ansamblul ei. Prin urmare, poate fi necesar să se revadă elementele unui program de reengineering deja aprobat, dacă implementarea acelor elemente ar avea efecte negative asupra întreprinderii. De aceea, responsabilul de proces de la nivelul managementului de vârf trebuie să conducă precis acest efort inter-funcţional, pentru a se asigura că misiunea şi obiectivele întreprinderii sunt prioritare pentru echipa de reengineering.

În epoca actuală, informaţiile şi comunicaţiile sunt privite ca o resursă importantă a organizaţiei, infrastructura tehnică trebuind implementata astfel încât să susţină atât cerinţele procesului, cât şi cerinţele întreprinderii în ansamblul ei. Infrastructura tehnologică trebuie să permită bună funcţionare a aplicaţiilor informatice necesare bunei funcţionări a întreprinderii. Fiecare aplicaţie are un scop care îi justifică existenţa, desigur în condiţii de profitabilitate. Cu alte cuvinte, costurile pentru a specifica, proiecta, dezvolta, funcţiona şi întreţine fiecare aplicaţie trebuie să fie mai mici decât valoarea beneficiilor obţinute de întreprindere.

Un alt punct important în aceasta fază este gestionarea corespunzătoare a datelor, ca activ al întregii întreprinderi, prin crearea unor baze de date în format electronic aflate la dispoziţia celor interesaţi. În fapt, unităţile organizaţionale nu sunt proprietarii datelor pe care le creează, ci, mai degrabă le împart cu toate unităţile care au o nevoie legitimă de a le accesa. Regulile privind accesul, confidenţialitatea şi securitatea fac parte din gestionarea bazei de date.

Activităţile de reengineering al întreprinderii se încheie cu implementarea unui pilot pentru procesul reproiectat. Echipamentele şi aplicaţiile informatice definite anterior sunt asamblate într-un sistem funcţional şi testate cu o bază de date de test reprezentativă. În acest moment, toate schimbările din planul de management al schimbării organizaţionale sunt revizuite, dacă este necesar, pentru a avea certitudinea că noul proces va fi susţinut corespunzător de noul sistemul informatic. Schimbările organizaţionale pot viza, de exemplu, managementul, formarea echipelor de lucru, parteneriatele cu clienţi/furnizori şi sistemele de recunoaştere şi recompensare.

În concluzie, activitățile de reengineering al întreprinderii au drept scop furnizarea structurilor informatice şi de comunicații necesare pentru sprijinirea procesului reproiectat. De asemenea, aceste activități furnizează date către faza de management al schimbării pentru a se asigura că toate elementele legate de reproiectarea procesului– procesul însuşi, oamenii şi tehnologia – sunt convergente şi proiectate să se sprijine reciproc.

6.2.1.6 Faza de execuție a proiectului

Activitățile de execuție a proiectului trebuie să ofere mijloace pentru gestiunea şi încorporarea tuturor schimbărilor proiectate în mediul intern existent la nivel de personal, tehnologie şi proces.

Până acum echipa de reengineering a proiectat noul proces. Planul de management al schimbării organizaționale a fost întocmit şi aprobat, ceea ce înseamnă că noua structură de management şi metodele de lucru au fost stabilite. Documentația, inclusiv politicile şi procedurile, au fost proiectate, validate şi sunt gata pentru a fi utilizate. Sistemele de pregătire profesională sunt aprobate, iar sistemul informatic care va susține noul proces a fost testat în cadrul unui proiect pilot.

În această fază se poate trece la implementarea procesului reproiectat de-a lungul organizației, prin acțiuni extrem de bine planificate şi impecabil executate, pentru a evita eventuale probleme care ar putea conduce la pagube ireparabile ale întreprinderii în ansamblul ei. Odată ce noul proces este desfăşurat, împreună cu sistemul informatic şi schimbările organizaționale, proiectul intră în etapa de funcționare şi întreținere. Pe durata acestei etape, performanța este monitorizată în continuu pentru a se asigura că procesul îndeplineşte toate obiectivele de afaceri dorite. Activitățile de întreținere sunt efectuate ca rezultat al feedback-ului operațional şi al apariției unor condiții excepționale care nu au fost luate în considerare pe perioada etapelor anterioare ale proiectului. Programele de pregătire urmăresc instruirea noului personal, inclusiv a noilor clienți şi parteneri. Etapa de funcționare şi întreținere continuă atâta timp cât noul proces este necesar pentru sprijinirea misiunii şi obiectivelor întreprinderii.

Faza de execuție a procesului de reengineering se desfăşoara în trei paşi:

- **Pasul 1: Crearea planului de implementarea a proiectului**

Planul de implementare este esențial deoarece aceasta este etapa reengineering-ului care implică cele mai multe persoane. În plus, deoarece multe dintre elementele proiectului se reunesc pentru prima dată, aceasta este şi partea cea mai complexă, prezentând cel mai mare risc de a eşua. Fiecare element al implementării proiectului este critic din punct de vedere al timpului, consumă resurse şi este costisitor dacă trebuie refăcut în cazul în care apar probleme grave.

Pentru aceste motive, este important să se construiască un plan al proiectului de implementare, sub forma unor sarcini legate între ele, care pot fi îndeplinite secvențial sau în paralel. Fiecare sarcină va avea alocate un produs livrabil, o dată de începere, o durată, un cost şi o resursă. În plus față de aceste sarcini, vor fi indicate anumite puncte de reper pentru a putea măsura progresul proiectului. În cazul în care fiecare sarcină este finalizată la timp, în limitele bugetului şi la nivelul de calitate aşteptat, atunci avem garanția că implementarea proiectul va fi un succes.

- **Pasul 2: Implementarea sistemelor informatice**

Implementarea unui sistem informatic este extrem de dificilă şi trebuie executată cu maximă precizie, deoarece cea mai mică problemă în funcționare poate întrerupe operațiunile, frustrează utilizatorii sau afectează clienții în mod negativ.

Toate componenetele noului sistem informatic, inclusiv bazele de date, au fost create, testate şi pregătite pentru instalare pe durata fazei de reengineering al întreprinderii din cadrul proiectului.

Acest pas şi următorul pas – dezvoltarea planului de management al schimbării organizaţionale – sunt strâns legate între ele. Procedura obişnuită este instalarea noului sistem informatic şi a procesului de afaceri reproiectat şi apoi încorporarea tuturor schimbărilor organizaţionale în planul de management al schimbării odată ce noul sistem şi noul proces funcţionează corect. Schimbările organizaţionale trebuie instalate, testate şi revizuite, la fel ca şi sistemele informatice şi procesele.

- **Pasul 3: Dezvoltarea planului de management al schimbării organizaţionale**

Literatura de specialitate subliniază faptul că majoritatea eşecurilor în domeniul reengineering-ul procesului de afaceri reprezintă o consecinţă directă a planurilor de management al schimbării care au fost prost create şi/sau prost puse în practică. Principalele motive ale acestor eşecuri sunt lipsa unei management puternic şi implicat, asociat cu o comunicare necorespunzătoare cu angajaţii care vor fi afectaţi de schimbările procesului, structura organizaţională şi sistemele informatice.

Schimbările procesului de afaceri pot fi studiate, analizate, modelate, simulate şi standardizate într-un mediu de laborator. Din moment ce majoritatea aspectelor asociate reengineering-ului procesului sunt obiective, oamenii raţionali şi cunoscători pot rezolva eventualele disfunctionalităţi. Acelaşi lucru este adevărat în privinţa sistemelor informatice. Dar programele de management al schimbării organizaţionale nu pot fi create şi testate în laborator. Organizaţiile sunt prea dinamice, iar motivaţiile şi acţiunile viitoare ale angajaţilor nu pot fi prevăzute sau condiţionate în mod sigur. Acest lucru înseamnă că implementarea unui plan de management al schimbării organizaţionale trebuie realizată în condiţiile reale de funcţionare, iar progresul trebuie monitorizat permanent, simultan cu operarea unor eventuale ajustări. Numai astfel se poate demonstra că planul respectiv este fezabil şi compatibil cu procesul reproiectat.

În cadrul acestui pas, prima sarcină este informarea şi apoi educarea personalului cu privire la politica ce va fi aplicată odată cu procesul reproiectat şi noul sistem informatic. De exemplu, pentru a avea efect implementarea unui proces prin care se îmbunătăţeşte asistenţa acordată clienţilor, personalul trebuie să înţeleagă faptul că îmbunătăţirea asistenţei acordată clienţilor este noua politică a organizaţiei. De asemenea, angajaţii au nevoie să vadă modul în care noile directive, proceduri şi metode le vor permite să desfăşoare noua politică. Personalul trebuie încurajat şi împuternicit pentru a evalua noua politică şi modul său de implementare şi pentru a recomanda schimbări şi îmbunătăţiri.

Ultima sarcină presupune redactarea unui plan de tranziţie şi punerea lui în practică. Perioada de timp care începe cu introducerea noului mediu de funcţionare şi se încheie cu înlăturarea procesului şi a sistemului informatic existente este cunoscută ca perioada de tranziţie. Aceasta este o perioadă deosebit de dificilă pentru organizaţie, deoarece vechiul mediu funcţionează încă, iar personalul încearcă să se adapteze şi să lucreze în noile condiţii.

Planul de tranziţie urmăreşte, în primul rând, ghidarea personalului şi a managementului de-a lungul implementării noului proces. Cu alte cuvinte, este concentrat pe oameni. În general, nu există o tranziţie lină, dar există un risc foarte mare de eşec total în realizarea tranziţiei. Pentru a pune în practică acest plan este necesar un management puternic, implicat direct şi vizibil, deoarece vieţile şi carierele oamenilor sunt bulversate, iar stresul personal şi organizaţional este maxim pe durata perioadei de tranziţie.

Chiar şi un plan de tranziţie foarte bine întocmit va avea nevoie de monitorizare atentă pe durata executării lui şi de ajustări datorate unor evenimente neprevazute. În cadrul prezentului studiu de caz au fost întreprinse o serie de acţiuni în vederea facilitării succesului tranziţiei, care au o aplicabilitate generală pentru orice proiect de reengineering:

- factorii de rezistenţă la schimbare trebuie trataţi pe măsură ce apar;
- liderii neoficiali trebuie recunoscuţi şi sprijiniţi pe măsură ce se conturează;
- situaţiile personale care apar trebuie rezolvate cu încredere, dar şi cu o anumită sensibilitate;
- cunoaşterea de către angajaţi a modului în care managementul îşi desfăşoară activitatea în această perioadă va fi intensificată;
- managerii de proiect vor observa în permanenţă reacţia angajaţilor la evenimentele care au loc pe durata perioadei de tranziţie;
- comportamentele pozitive trebuie imediat recunoscute şi recompensate; comportamentele neutre sugerează necesitatea unor programe de consiliere sau de instruire; comportamentele negative trebuie abordate cu seriozitate înainte că acestea să compromită succesul întregului proiect.

Odată terminată faza de tranziţie, funcţionarea noului proces va continua să fie atent monitorizată, urmând a se identifica şi implementa toate oportunităţile care vor permite îmbunătăţirea continuă şi graduală a procesului reproiectat radical prin reengineering.

6.2.2 Concluzii şi recomandări

Cele mai importante aspecte legate de experienţa societăţii Equant, membră a grupului France Telecom, în dezvoltarea şi reuşita unor proiecte de reengineering sunt prezentate în continuare. Trebuie menţionat doar faptul că aceste concluzii sunt practic aplicabile tuturor întreprinderilor de telecomunicaţii implicate în demersuri de reengineering.

- *Diseminarea cunoştinţelor acumulate din fiecare proiect.* Echipa de reengineering a facilitat diseminarea lecţiilor învăţate de la un proiect la altul. Transferurile de la echipa de reengineering către celelalte zone ale organizaţiei au fost o modalitate eficientă de a permite schimbul de informaţii, la fel cum a fost şi crearea unei baze de date referitoare la reengineering conţinând proiectele finalizate.
- *Lecţii învăţate din eşecuri.* Reengineeringul implică schimbări radicale într-un număr de zone, inclusiv structura organizatorică, sistemele, cultura şi din ce în ce mai mult, strategia. Schimbarea radicală este greu de realizat. Pentru a reuşi, trebuie să fii dispus să îţi asumi eşecul, să înveţi din el, dar să te axezi în continuare asupra obiectivului final. Uneori au fost necesare mai multe încercări pentru ca reengineering-ul să se bucure de succes. Managementul executiv al companiei a creat o cultură în care eşecul este tolerat atât timp cât organizaţia învaţă din el.
- *Cultivarea angajamentului la toate nivelurile.* Schimbările radicale pot fi realizate doar acolo unde managementul executiv şi angajaţii din linia întâi sunt dedicaţi întru totul iniţiativei. Managementul de vârf îşi demonstrează angajamentul prin implicarea în proiect.
- *Exploatarea oportunităţilor de a "porni de la zero".* Oportunitatea pornirii de la zero permite organizaţiei implementarea unei noi structuri fără a fi împovărată de echipamentele, sistemele, procesele sau angajaţii existenţi.

- *Adaptarea reengineering-ului la caracteristicile mediului.* Reengineering-ul eficient poate lua multe forme. Înainte de a demara un proiect de reengineering, conducerea trebuie să evalueze dacă este necesar un program de schimbare radicală pornind de sus în jos cum ar fi reengineering-ul şi dacă acesta poate reuşi în lumina caracteristicilor organizației. De exemplu, reengineering-ul nu ar funcționa într-o altă zonă culturală în care programul de schimbare ar trebui să fie administrat într-un mod orientat preponderent către consens.
- *Trecerea în timp la proiecte mai complexe de reengineering.* Este importantă dobândirea experienței şi competenței în reengineering, începând cu inițiative mai puțin complexe.
- *Comunicarea onestă, la nivel larg.* Este important pentru cei care vor fi afectați de reengineering să înțeleagă cum se vor desfăşura eforturile şi cum vor fi ei afectați că indivizi. Angajații de la toate nivelurile trebuie implicați în faza de proiectare şi analiză. Pe parcursul implementării, a fost distribuit angajaților un buletin informativ.
- *Selectarea persoanelor potrivite.* Managementul de nivel înalt a recunoscut că aptitudinile necesare pentru a conduce organizația în starea dorită sunt diferite de aptitudinile necesare pentru a conduce vechea organizație.
- *Acțiunea fulger.* Reengineering-ul implică schimbarea radicală, respectiv o schimbare amplă, energică şi rapidă. Ritmul, posibil datorită angajamentului managementului superior şi atenției acordate aspectelor legate de resursele umane, a fost vital în toate etapele proiectului.
- *Axarea pe schimbarea modului de gândire.* Provocarea cea mai dificilă a reengineering-ului este schimbarea culturală care trebuie să însoțească schimbările de proces în curs. Prin urmare, este foarte important să se admită faptul că toți angajații trebuie să participe la schimbarea modului de gândire pentru a determina succesul inițiativei de reengineering.

Trebuie menționat faptul că implementarea proiectelor de reengineering în cadrul firmei Equant a continuat până astăzi, cu diferite intensități, în funcție în special de angajamentul managementului de nivel înalt şi de regiunea geografică, fiind mai susținut în zona nord-americană. În prezent, are loc un amplu program de reengineering al procesului de vânzare în reprezentanțele din peste 50 de țări, prin introducerea unor aplicatii de tip Managementul Relațiilor cu Clienții (C.R.M.).

„Fără clienți nu există afaceri."
Philip Kotler

CAPITOLUL 7 REENGINEERING-UL ACTIVITĂȚII DE VÂNZĂRI LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA

7.1 Dezvoltarea unei noi filosofii în vânzarea personală la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii

În domeniul telecomunicațiilor, afacerea recurentă, vânzarea repetată, păstrarea unei relații continue cu clienții au devenit o normă. În condițiile economiei de piață de astăzi, vânzarea este considerată drept una dintre cele mai importante activități ale întreprinderii. Specialiştii sunt unanimi în a aprecia rolul esențial pe care îl are forța de vânzare în realizarea obiectivelor firmei şi în special cele de vânzare şi de marketing.

În sens larg, vânzarea personală este un proces complex care presupune dezvoltarea unor relații cu un client sau prospect, înțelegerea cerințelor acestuia şi furnizarea unui produs care să le satisfacă optim. Toate acestea sunt completate de o comunicare a beneficiilor, care implică informare, reamintire şi convingere. Este evident că vânzarea este un proces care adaugă valoare, atâta timp cât furnizează un diagnostic al cerințelor clientului şi un răspuns (produs, serviciu, idee, informație etc.) adecvat acestora.

Organizarea comercială la marile întreprinderile româneşti de telecomunicaţii se bazează în general pe o forță de vânzare care are următoarele obiective principale[293] :

- *generarea vânzărilor*, respectiv informarea şi convingerea clienților în vederea cumpărării produselor firmei ;
- *sprijinirea vânzărilor*, respectiv furnizarea unor servicii post-vânzare ;
- *muncă misionară*, respectiv stimularea de către vânzători a cererii.

Echipa de vânzare la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii cuprinde toate persoanele care participă direct la operațiunile de vânzare, fiind compusă din personalul operativ (agenți de vânzări şi personal tehnic de suport) care efectuează vânzarea propriu-zisă şi din personalul funcțional (asistentul comercial) care asigură prelucrarea şi execuția comenzilor.

În general, în cazul companiilor de telecomunicații, în afară de acțiunea comercială, forța de vânzare este şi un vehicul de comunicare, ce acționează în dublu sens, atât direct cu clienții cât şi cu managementul. Aşa cum am precizat, vânzarea personală este un element esențial în marketing, fiind mijlocul promoțional care presupune contactul direct, față-în-față, cu clientul. Din acest motiv forța de vânzare este orientată către clienți, vizând construirea unor relații pe termen lung cu aceştia, în interesul comun al firmei şi al clienților săi. Avantajele contactului direct sunt multiple: comunicare mai suplă, adaptată la cerințele şi reacțiile clientului; mesajul comunicat este difuzat direct celui căruia îi este destinat; procesul de comunicare merge până la

[293] Ristea, L., ş.a., *Marketing. Premise si provocări ale economiei înalt competitive*, Editura Expert, Bucureşti, 2002

vânzarea finală, față de publicitate care se opreşte mai devreme; obținerea de informații despre cerințele pietei şi ale clienților, despre reacțiile acestora etc. Cu siguranță că cel mai performant canal de comunicare cu piața pentru întreprinderile mari de telecomunicații rămâne forța lor de vânzare. Pe lângă creşterea cifrei de afaceri, prospectare, forța de vânzare se alătură celorlalte elemente promoționale şi contribuie într-o manieră mult mai concretă la atingerea obiectivelor comerciale ale întreprinderii.

În acest context, noua abordare la nivelul forței de vânzare a societăților româneşti de telecomunicații trebuie să se bazeze pe trei elemente-cheie:

- *adoptarea conceptului de marketing*;
- *poziționarea ca partener*;
- *adăugarea de valoare pentru client*.

7.1.1 Adoptarea conceptului de marketing

Atunci când o companie adoptă conceptul de marketing trebuie să determine cea mai bună combinație a celor patru elemente ale mixului de marketing pentru a obține o satisfacere maximă a cerințelor clientului şi a asigura profitul. În acest context, specialiştii[294] recomandă mai multe strategii de câştig, printre care:

- *reducerea costurilor* (Ikea, Sothwest Airlines, Wal-Mart);
- *experiențe mai bune pentru clienți* (Starbucks, Harley-Davidson);
- *calitatea cea mai bună de pe piață* (P&G, Toyota);
- *intrarea pe piețe nişă*, abordarea pieței pe segmente şi nu ca „mass-market", căci *„o companie nu poate servi toate nevoile şi toți consumatorii; trebuie să ai un grup bine definit pe care trebuie să îl cucereşti"*[295] (Tetra, Progressive Insurance);
- *un model de afaceri inovativ* (Sony, FedEx, Charles Schwab).

În condițiile mediului concurențial actual, rolul vânzării a crescut, fiind o parte esențială a efortului de marketing. Forțele de vânzare au fost incluse inițial între componentele distribuției, însă în ultima vreme ele se înscriu şi în sistemul de comunicare al întreprinderii moderne, fiind înzestrate cu importante valențe promoționale[296]. Abordarea rolului vânzării în cadrul mixului de marketing este foarte importantă în integrarea şi utilizarea eficientă a resurselor întreprinderii. Marketingul va facilita vânzarea, dar nu va putea înlocui funcțiile esențiale ale vânzării într-o economie de piață, respectiv informarea şi convingerea clienților. După ce oportunitățile pieței şi necesitățile consumatorilor au fost corect identificate şi analizate, produsul corespunzător este oferit la un preț potrivit şi la locația dorită, urmează ca informația să fie comunicată clienților existenți şi potențiali prin diferite mijloace. Este evident că cea mai eficientă cale de comunicare este contactul personal, care revine forței de vânzare. Informația circula în dublu sens, de la forța de vânzare către clienți şi înapoi către managementul responsabil cu deciziile de marketing. În cazul firmelor mari de telecomunicații din România **adoptarea conceptului de marketing în vânzări** este esențială pentru succesul pe termen lung.

Cel de-al doilea rol-cheie al forței de vânzare este convingerea prospecților, care au în față o multitudine de opțiuni, că necesitățile lor au fost corect integrate în produs şi că oferta întreprinderii este cea mai competitivă. Acest obiectiv poate fi îndeplinit la societățile mari de telecomunicații prin adoptarea unei noi filosofii în vânzare, respectiv

---

[294] Armstrong, G., Kotler, P., *Marketing – An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2003

[295] Kotler P., *Faceți clientul să spună: "Trebuie să-l am!"*, Ziarul Finaciar, mai 2005

[296] Balaure V., ş.a., *Marketing*, Editura Uranus, Bucureşti, 2002; Donaldson B., *Sales Management. Theory and Practice*, MacMillan Press Ltd., London, 1994

prin poziționarea ca partener şi prin adăugarea de valoare pentru client. În concluzie, prin adoptarea conceptului de marketing firma îşi va orienta planurile şi operațiile pentru satisfacerea cât mai bună a clienților săi. Să conştientizăm permanent că "*fiecare act este un act de marketing şi de aceea fiecare angajat al companiei trebuie transformat într-o persoana de marketing*"[297].

7.1.2 Parteneriatul vânzător - client

Este evident, pentru orice vânzător, că „*succesul său depinde într-o mare măsură de soliditatea parteneriatului stabilit cu clientul*"[298]. Termenul de parteneriat a cunoscut o largă răspândire, în special în ultimele doua decenii, fiind astăzi o realitate a lumii de afaceri. Importanța sa a crescut în special datorită faptului că în multe domenii focalizarea pe produs nu mai este o soluție. Produsele multor fabricanți sunt aproape identice, din acest motiv relația cu clientul a devenit mai importantă chiar decât produsul însuşi. La modul ideal, un client aşteaptă de la vânzător un produs şi o relație de calitate. Investiția într-o relație puternică, pe termen lung, implică din partea vânzătorului aptitudini şi resurse, printre care şi mult timp, însă recompensa este substanțială. Parteneriatul oferă o continuitate a afacerii, referințe pentru alți clienți care permit creşterea bazei de prospecți, dar şi bariere pentru competitori. Experții în vânzări apreciază că pentru a (re)câştiga un client costurile sunt de aproximativ patru ori mai mari decât pentru a păstra unul existent[299]. Este evident că orice creştere rezonabilă a costurilor necesare pentru a reține un client se justifică, atâta timp cât rezultatul va fi o creştere semnificativă a cifrei de afaceri şi respectiv a profitului.

Nu mai este un secret faptul că marile companii îşi recompensează vânzătorii nu doar pentru cifra de afaceri obținută, ci şi pentru gradul de satisfacție al clienților.

Parteneriatul este o relație pe termen lung, dezvoltată strategic, care trebuie să conducă simultan la rezolvarea optimă a problemelor clientului şi la o creştere a vânzărilor. Utilizarea strategiilor care creează valoare permit întărirea parteneriatului şi în consecință realizarea unor vânzări succesive, aşa cum se prezintă în figura 7.1.

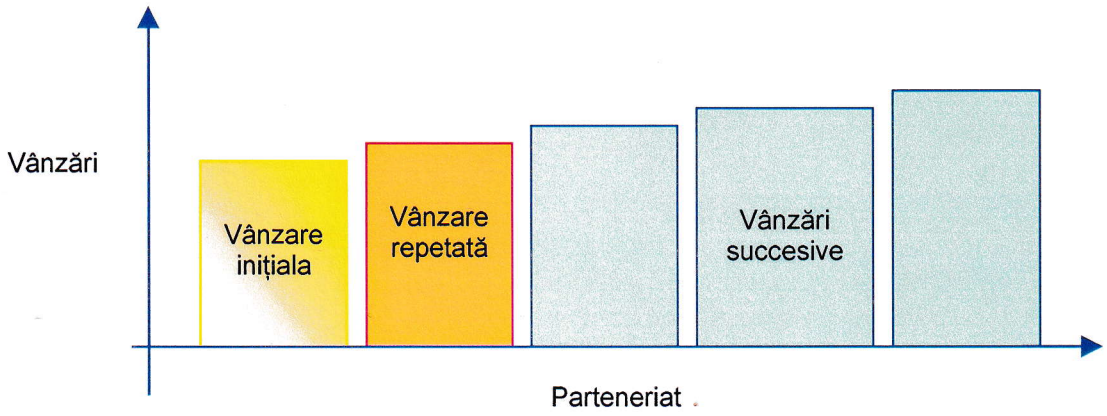


Figura 7.1: Importanța parteneriatului în creşterea vânzărilor

Atunci când ne referim la parteneriat nu putem omite forma sa superioară de manifestare, respectiv alianța strategică. În condițiile creşterii tot mai accentuate a concurenței, stabilirea unor alianțe strategice va permite întreprinderilor obținerea de avantaje pe piața telecomunicațiilor din România. În acest scop trebuie identificate acele companii ale căror produse sau servicii sunt complementare şi care au interese de afaceri similare. Aliațele strategice oferă posibilitatea obținerii unui avantaj competitiv

---

[297] Beckwith H., *Selling the Invisible*, Warner Books, New York, 1997
[298] Strout E., *Fast Forward*, Sales and Marketing Management, 1998
[299] Brewer G., *The Customer Stops Here*, Sales and Marketing Management, 1998

pentru toți partenerii implicați[300]. Pentru societățile românești de telecomunicații este necesara stabilirea de aliante strategice, în vederea adaptarii la noile cerințe ale pieței, dintre care cea mai importantă este furnizarea unor soluții complete, integrate, "la cheie". În acest sens, întreprinderea de telecomunicații poate juca un dublu rol:

- partener al unor mari companii informatice (IBM, Hewlett Packard, Fujitsu Siemens, Dell, Microsoft etc.) din al căror catalog lipsesc soluțiile de telecomunicații;
- integrator pentru soluții de telecomunicații, partenerii fiind în special din zona furnizorilor de aplicații informatice (Softwin, Oracle, Siveco, dezvoltatori de pagini web etc.) sau de servicii specifice (Orange, Vodafone, Telemobil, operatori de cablu TV); avantajul major este legat de faptul că astfel se evită creearea unor noi compartimente sau investiții importante în zone de afaceri cu interes limitat.

Prezentarea conceptului de parteneriat ar fi incompletă fără o succintă abordare a aspectelor de natură etică. Un agent de vânzări se confruntă frecvent cu situații dificile, specifice activității de vânzări. *„Este corect să promiți un termen de instalare mai redus decât este posibil în realitate? Sarcinile superiorului ierarhic se execută chiar şi când ni se par lipsite de etică? Într-o situație de criză de timp, cine este tratat cu prioritate: clientul existent sau cel potențial care poate însemna o nouă vânzare?"* ...şi întrebările ar putea continua. Este evident că pentru vânzătorul care doreşte stabilirea unei relații de parteneriat pe termen lung, bazată pe încredere şi beneficii comune, care urmăreşte o vânzare repetată, onestitatea trebuie să reprezinte un standard în practica de zi cu zi.

Un ultim aspect este legat de noile tehnologii informatice şi de telecomunicații, care permit consolidarea parteneriatului cu clientul. Posibilitățile de a furniza clientului informații în timp real despre starea unei comenzi, a unei reclamații etc. trebuie exploatate la maxim. Utilizarea tehnologiei de tip CRM (*Customer Relationship Management*) este poate cel mai bun exemplu. Nu trebuie totuşi uitat în nici un moment că aplicațiile informatice pot gestiona date, nu însă şi relații.

7.1.3 Crearea de valoare pentru client

Scopul vânzătorului este acela de a crea şi de a livra valoare către clienții țintă ai companiei, în condiții de profitabilitate. Tinând cont de multiplele sale înțelesuri, este utilă înțelegerea noțiunii de valoare. În general, clienții o percep în patru sensuri diferite[301]:

- valoare înseamnă *„preț scăzut"*; pentru unii clienți prețul constituie valoarea optimă;
- valoare înseamnă că *„obțin ce vreau de la un produs sau un serviciu"*; aceşti clienți definesc valoarea în funcție de avantajele pe care le primesc, mai degrabă decât de prețul pe care îl plătesc;
- valoare înseamnă *„calitatea pe care o obțin în schimbul prețului pe care îl plătesc"*; aceşti clienți privesc valoarea ca pe un compromis între prețul pe care îl plătesc şi calitatea pe care o vor primi;
- valoare înseamnă *„tot ce primesc pentru tot ce sacrific"*; aceşti clienți consideră că valoarea se află în relația dintre *„avantajele"* pe care le primesc în cumpărarea, deținerea, utilizarea, consumarea şi abandonarea unui produs sau serviciu pe de o parte şi diversele *„sacrificii"* pe care le fac pentru a ajunge să se bucure de aceste avantaje pe de altă parte.

---

[300] Kanter R., *The Power of Partnering*, Sales and Marketing Management, 1997
[301] Zeithaml V., *Consumer Perceptions*, Journal of Marketing, 1988

Aceste opinii diferite pot fi cuprinse într-o definiție unică a valorii. Astfel, valoarea este percepția clientului asupra echilibrului dintre avantajele primite şi sacrificiile făcute pentru a se bucura de aceste avantaje şi poate fi prezentată sub forma următorului raport matematic:

$$\text{Valoare} = \frac{\text{Avantaje}}{\text{Sacrificii}}$$

Ecuația arată că percepția clientului asupra valorii poate fi amplificată în două feluri: mărirea avantajelor de care se bucură acesta sau scăderea sacrificiilor făcute. Principalele tipuri de sacrificii pot fi grupate astfel:

- *Prețul ofertei*: acesta poate să fie sau nu prețul de listă. Pot exista costuri suplimentare, cum ar fi acoperirea riscului valutar sau dobânda percepută pentru plățile în rate. Se pot aplica reduceri de preț pentru clienții cu care există o relație puternică, pentru o plată anticipată sau pentru cumpărările în volum mare.
- *Costurile de căutare*: procesul de cumpărare poate include o muncă dificilă anterioară cumpărării în căutarea soluțiilor şi compararea alternativelor. Aceasta poate să ia foarte mult timp, iar timpul cumpărătorului poate avea un cost financiar real. Acesta este unul din motivele pentru care clienții sunt motivați să nu renunțe la furnizorii şi soluțiile existente. De asemenea, mai pot interveni costuri de deplasare, deoarece cumpărătorii vizitează clienții pentru a vedea soluțiile la fața locului. Unii furnizori chiar sunt pregătiți să îşi asume costurile gestionării inventarului pentru clienții importanți, astfel încât aceştia să fie mai puțin tentați să caute soluții alternative.
- *Costurile psihologice*: cumpărarea poate fi o experiență foarte solicitantă şi frustrantă. Fiecare dintre noi am făcut cumpărături cu diferite ocazii. După aceste experiențe, de cele mai multe ori ramân doar amintirile neplăcute: călătoria în mijloacele de transport aglomerate, îmbrâncelile din magazin, vânzătorii nepoliticoşi sau prețurile umflate. Costurile psihologice sunt valabile şi în cazul marilor companii. Riscul perceput este întotdeauna un factor care trebuie luat în considerare la calcularea costului psihologic. Riscul perceput îmbracă o varietate de tipuri: performanță, fizic, financiar, social şi psihologic. Atunci când riscul perceput este mare, clienții nu se simț în largul lor şi acționează în direcția reducerii acestuia printr-o seamă de modalități:
  - întârzie cumpărarea;
  - caută recomandări, referințe;
  - negociază atent contractele de servicii;
  - caută să obțină informații suplimentare;
  - cumpără mărci recunoscute;
  - lucrează cu furnizori de renume;
  - caută să obțină garanții privind performanțele produsului;
  - negociază reduceri de preț;
  - încheie asigurări;
  - solicită testarea produsului înainte de cumpărare.

Tendința actuală este aceea de a consideră costurilor din perspectiva "costului total al proprietății". Astfel, se au în vedere nu numai costurile achiziționării produselor, ci şi costurile integrale ale utilizării şi asigurării de servicii pentru produsul respectiv de-a lungul vieții sale de funcționare şi în ultimă instanță cele ale abandonării sale.

Companiile se concurează pe piață în multe moduri[302] :

- *conflictul*: distrugerea concurenței;
- *concurența*: performanțe mai bune decât ale concurenților în satisfacerea exigențelor clientului;
- *coexistența*: se permite şi altor companii să evolueze în propria nişă, cu condiția să nu intre pe piața proprie;
- *colaborare*: formarea de alianțe strategice;
- *conivența*: conspirații cu concurenții pentru restrângerea comportamentelor concurențiale.

Într-o economie bine reglementată, majoritatea întreprinderilor se concurează încercând să asigure clienților o valoare superioară celei oferite de concurență. Aceasta înseamnă înțelegerea deplină a exigențelor clienților, precum şi crearea şi asigurarea unor soluții mai bune la problemele, nevoile şi aşteptările clientului. Având în vedere ce se întâmplă într-un mediu concurențial, nu este necesar doar să ții pasul cu cerințele clienților, ci şi să fii la curent cu eforturile concurenților de a-i servi pe aceştia.

Modificări substanțiale au apărut şi la nivelul vânzării personale. Pentru a crea cu adevărat valoare trebuie ca rezultatul procesului de vânzare să urmărească **îmbunătățirea experienței clientului** cu firma respectiva. Vânzătorul trebuie să posede aptitudini, competențe şi motivație pentru a stabili un dialog cu clientul, pentru a-i cunoaste problemele şi pentru a-i transmite acestuia idei, sfaturi, soluții.

Companiile sunt tot mai interesate să gestioneze şi să îmbunătățească experiența clientului. De exemplu, misiunea Amazon.com este aceea de a asigura "*o experiență de înaltă calitate a clientului, de la un capăt la altul al tranzacțiilor, de la comandă la livrare*"[303]. Dacă un client ar fi întrebat "Cum este să faci afaceri cu o anumită companie?", atunci răspunsul lui ar descrie experiența pe care a avut-o şi pe care o are cu aceasta. Experiențele în interiorul categoriilor de produs pot diferi substanțial. Experiența cu un avion charter diferă de cea cu un avion cu zbor regulat; experiența de la McDonalds diferă de cea de la Hilton. Experiența clientului este reacția generală de ordin cognitiv şi afectiv față de prestația unei companii. Evaluarea de către client a experienței pe care a avut-o constituie impresia generală asupra prestației companiei. Deşi clienții îşi pot comunica impresiile cu multe variabile, doar două sunt dominante: oamenii şi procesele. Clienții dobândesc multă experiență personală legată de compania furnizoare atunci când intră în contact cu personalul şi procesele acesteia. Experiența clientului este un factor declanşator principal al comunicărilor verbale. Un studiu efectat în sectorul hotelier, de exemplu, a constatat că 75% din clienții unui restaurant îşi comunică experiența pe care au avut-o cu eventualele cazuri de proastă servire, în timp ce numai 38% povestesc altora despre experiențele lor extraordinare. Îmbunătățirea experienței clientului poate aşadar avea două avantaje: reduce comunicările verbale negative şi poate creşte numărul comunicărilor verbale pozitive.

Pentru **îmbunătățirea experienței clientului**, mai întâi este necesar că aceasta să fie înțeleasă. Companiile au o serie de instrumente pentru a-şi îmbunătăți modul de înțelegere a experienței clientului. Reprezentarea experienței este un proces care identifică punctele în care clienții ajung să aibă experiența directă a personalului şi proceselor companiei. Acestea sunt punctele de contact cu clientul. Varietatea şi numărul punctelor de contact cu clientul diferă de la un sector de activitate la altul şi de la o companie la alta. Apoi au loc organizarea grupurilor de discuție, întrevederile personale sau interviurile telefonice cu un eşantion de clienți care îşi descriu experiența

---

[302] Easton G., s.a., *Managers and Competition*, Blackwell, 1993

[303] www.amazon.com

cu aceste puncte de contact. Sunt luate în vizor două probleme majore. Cum li se pare experiența? Cum poate fi ea îmbunătățită? Obiectivul este acela de a identifica diferența dintre experiența efectivă şi experiența dorită. Ulterior compania poate începe să se concentreze asupra strategiilor de eliminare a diferențelor. Aceste strategii presupun de obicei îmbunătățiri aduse personalului şi proceselor. Rezultatele pot însemna o instruire superioară şi planuri de recompensare pentru personal, sau investițiile în informatica pentru susținerea îmbunătățirii proceselor.

În concluzie, simpla comunicare a valorii unui produs sau serviciu nu mai este suficientă, ea trebuie completată de informații intangibile care crează valoare pentru client. Un bun vânzător trebuie să identifice corect comportamentul clientului, să afle ceea ce acesta aşteaptă: o livrare urgentă, un timp de intervenție redus, o garanție extinsă. Mai mult, lumea afacerilor de astăzi se schimbă rapid, iar vânzătorul trebuie să anticipeze, să simtă schimbarea cerințelor clientului şi a percepției acestuia asupra noțiunii de valoare. Ori acest lucru nu este posibil decât stând aproape de client, înțelegându-l şi oferindu-i soluții la problemele sale complexe.

Calitățile umane ale vânzătorului sunt esențiale pentru a construi un parteneriat bazat pe încredere, care să faciliteze acceptarea informației de către client şi să creeze valoare pentru acesta. Ele sunt necesare atât pentru vânzătorii de profesie cât şi pentru alte categorii (personal managerial, reprezentanți de service, furnizori de servicii profesionale, antreprenori). Aptitudinile de vânzare reprezintă una dintre cele mai importante aptitudini transferabile ale angajatului, în condițiile în care, în America de exemplu, o persoana îşi schimba cariera în medie de şapte ori în viață[304].

O altă constatare interesantă este apariția unor noi poziții în cadrul firmei, care o extind pe cea clasică de vânzător[305]. Chiar şi mediul românesc de afaceri a început să se familiarizeze cu titlurile de *„Account Executive", „Relationship Manager", „Client Development Consultant"* sau *„Sales Consultant"*. Două ar fi explicațiile principale. În primul rând, noile poziții reflectă diferențele de aptitudini, competențe şi educație necesare. Dar cel mai important aspect este deplasarea de la termenul de vânzător la cel de consultant, care evidențiază o noua abordare. Prin asumarea rolului de consultant, valoarea tranzacției este depăşită de valoare relației stabilite cu clientul.

Nu în ultimul rând, vânzătorul creează valoare nu doar pentru client ci asigură creşterea şi profitabilitatea propriei companii. Se apreciază că în domeniul telecomunicațiilor, un singur vânzător creează suficiente încasări care să permită plata altor nouă posturi în cadrul organizației[306].

7.1.4 Satisfacția clientului şi performanța în afaceri

Performanța oricărei afaceri poate fi îmbunătățită prin creşterea satisfacției clientului şi a loialității acestuia, după cum reiese din figura 7.2. Modelul se sprijină pe o logică imbatabilă, care a fost numită *"lanțul satisfacție – profit"*. Satisfacția creşte prin înțelegerea nevoilor clientului, care îi permite companiei să facă propuneri cu valoare mai mare. Pe măsură ce satisfacția clientului se măreşte, acesta îşi manifestă tot mai accentuat intenția de a cumpăra din nou. Se influențează astfel comportamentul de cumpărare, ceea ce are un impact semnificativ asupra performanțelor afacerii.

---

[304] Wylie M., *Free*, Networker. New York, 1998
[305] Birkner G., *Who Says Titles Don't Matter*, Sales and Marketing Management, 2001
[306] *** Selling Power, *America's Largest Sales Forces*, 2001

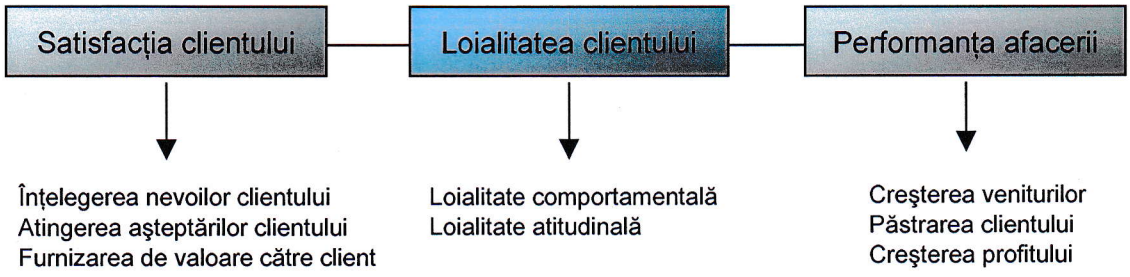


Figura 7.2: Satisfacția clientului, loialitatea și performanța afacerii[307]

Satisfacția clientului este o reacție de împlinire plăcută, de mulțumire, în urmă unei experiențe (produs, serviciu) de consum. Cel mai des întâlnit mod de operaționalizare a satisfacției este acela de a compară percepția clientului asupra unei experiențe cu așteptările pe care acesta le-a avut. În linii mari, dacă clienții au percepția că așteptările le-au fost împlinite, atunci ei sunt mulțumiți și putem vorbi de o confirmare. Dacă ce se oferă este sub așteptările lor, aceasta constituie o infirmare în sens negativ, iar ei sunt nemulțumiți. Există și o infirmare pozitivă, atunci când percepția depășește așteptările. Pe scurt, clienții au anumite așteptări și posedă capacitatea de a judeca ce li se oferă. Multe companii studiază diferite nevoi și așteptări pentru a vedea ce contează pentru clienți și apoi măsoară percepția clienților asupra ofertei lor comparată cu cea asupra ofertei concurenței. Totuși o organizație are nevoie de mai mult, are nevoie de clienți loiali și nu numai de clienți satisfăcuți. Pentru că un client satisfacut nu este neapărat și unul loial.

Loialitatea clientului a fost îndelung studiată. Există două abordări majore pentru definirea și măsurarea loialității, una bazată pe comportament, iar cealaltă pe atitudine.

Loialitatea comportamentală presupune un consumator activ, cu o cotă constantă sau în creștere a cumpărărilor efectuate de acesta. Cei mai loiali clienți sunt aceia care înregistrează rezultate superioare în trei direcții: caracterul recent al cumpărărilor (timpul scurs de la ultima achiziție), frecvența cumpărărilor (numărul achizițiilor dintr-o perioadă dată) și valoarea cumpărărilor într-o anumită perioada.

Loialitatea atitudinală se măsoară prin referire la elementele de atitudine cum ar fi convingerile, sentimentele și intenția de cumpărare. Clienții care dovedesc o preferință mai fermă, o implicare mai mare și un angajament mai pronunțat pentru furnizori sunt mai loiali în termeni de atitudine.

Specialiștii au combinat ambele perspective într-un model de loialitate a clientului, reprezentat în figura 7.3. Astfel, se pot identifica patru forme de loialitate în funcție de fermitatea atitudinală și comportamentul corespunzător achizițiilor repetate. Adevărații clienți loiali sunt cei care au niveluri înalte de achiziții repetate și o puternică atitudine relațională. Cumpărările repetate intense neasociate cu o atitudine fermă reflectă probabil inerție, mari costuri de trecere la alt furnizor sau indiferență, deci o falsă loialitate. Loialitatea latentă se manifestă atunci când atitudinea fermă nu este dublată de cumpărare repetată. Este posibil ca aceasta să fie o chestiune de distribuție și de confort.

Din punct de vedere practic, definiția comportamentală a loialității este atrăgătoare fiindcă vânzările și profiturile vin în urma acțiunilor și nu a atitudinilor. O abordare atitudinală poate ajuta managerii să înțeleagă ce trebuie făcut pentru a construi înalte niveluri de angajament care să reziste la acțiunile concurenței.

[307] Anderson, E., s.a., *Strengthening the Satisfaction-Profit Chain*, Journal of Service Research, 2000



Figura 7.3: Loialitatea clienților[308]

Performanța în afaceri poate fi măsurată în mai multe feluri. Marile companii se orientează spre un set alcătuit din patru indicatori de performanță[309]: **financiar, client, intern, învățare şi creştere**. Legătura implicită dintre aceşti indicatori este aceea că oamenii (învățare şi creştere) întreprind acțiuni (interne) pentru clienți (client) care au efecte asupra performanței în afaceri (financiar):

- *Financiar*
  - rentabilitatea investiției;
  - venitul net pe acțiune.
- *Client*
  - satisfacția clientului;
  - păstrarea clientului;
  - câştigarea clientului;
  - loialitatea clientului;
  - venitul mediu pe client;
  - creşterea veniturilor;
  - cota de piață.
- *Intern*
  - respectarea standardelor de calitate;
  - costurile de producție;
  - gestionarea inventarului;
  - timpi morți în sistemul de informații asupra clienților;
  - activitate logistică asigurată la timp, integrală, fără erori.
- *Învățare şi creştere*
  - satisfacția angajatului;
  - păstrarea angajaților;
  - formarea multilaterală a angajaților;
  - productivitatea angajatului.

Toate cele patru clase de indicatori de performanță pot fi legate. Astfel, angajații satisfăcuți execută procese interne capabile să creeze valoare pentru clienți care la rândul lor devin loiali şi produc un profit însemnat pentru companie.

Aşa cum am precizat, există o legătură directă între satisfacția clientului, loialitate şi performanțele afacerii. Un studiu efectuat de American Customer Satisfaction Index (ACSI) a constatat că satisfacția clientului a avut un efect considerabil asupra

[308] Dick, A., s.a., *Customer Loyalty,* Journal of the Academy of Marketing Science, 1994
[309] Kaplan R., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

performanțelor companiei[310], existând totuşi anumite diferențe între domeniile de activitate precum telecomunicațiile, sectorul bancar, companiile aeriene şi distribuția de automobile. În contextul prezentei lucrări, sunt utile rezultatele studiului pentru industria telecomunicațiilor. Astfel, s-a constatat că o creştere de 10% a indicelui de satisfacție a clientului a fost urmată de o creştere cu 2% a ratei de păstrare a clienților (o măsură comportamentală a loialității) şi de una de 3% a veniturilor (o măsură a performanțelor companiei). Concluzia este evidentă: satisfacția clientului este un indicator principal al păstrării clienților, veniturilor şi creşterii acestora.

7.2 Succesul managementului în vânzări

Pentru ca managementul în vânzări sa aibă succes trebuie găsite răspunsuri şi soluții care să permită, printre altele, comunicarea mai rapidă a informațiilor şi reducerea potențialului de filtrare şi distorsionare a informațiilor, reducerea obstacolelor din calea deciziilor şi a acțiunilor rapide şi flexibile, creşterea reactivității față de nevoile clienților, creşterea răspunderii individuale, inclusiv pentru rezultate, creşterea ponderii deciziilor luate pe bază de informații, simultan cu reducerea modelelor de decizie pe bază de autoritate.

7.2.1 Adoptarea unui nou stil de management

Pentru a se asigura succesul în afaceri al societăților de telecomunicații, trebuie implementată rapid o noua filosofie care să plaseze în mijlocul afacerii clientul şi nu produsul acesteia. La fel de importantă însă, este adoptarea unui nou stil de management în vânzări[311], bazat pe următoarele principii generale:

- *Solicitarea opiniei angajaților*

  Prea puțini manageri de vânzări au curajul de a solicita feedback de la forța lor de vânzări în legătură cu modul în care acționează ca şi manageri. Deseori, aceştia au opinii greşite în privința competențelor sau abilităților lor de motivație, iar ignoranța va duce la un eşec în privința schimbării comportamentului sau recunoaşterii problemelor. Odată ce va primi feedback şi va acționa în consecință, managerul va demonstra abilități de ascultare şi de reacție, ceea ce îl va apropia de echipa de vânzări.

- *Petrecerea unui timp mai mare alaturi de forța de vânzări*

  Acesta trebuie să fie un obiectiv continuu, deoarece există întotdeauna mai multe beneficii în a fi mai aproape de echipa de vânzări decât în a conduce de la distanță. Modul în care este alocat timpul managerului demonstrează atenția pe care acesta doreşte să o acorde activităților forței de vânzări. De exemplu, dacă petrece timpul instruind, va accentua importanța dezvoltării abilităților şi încurajarea învățării. Dacă managerul alocă timp planificării vânzărilor, demonstrează importanța acestei activități şi încurajează planificarea atunci când nu este prezent.

- *Adaptarea stilului de conducere la cultura oragnizației*

  Schimbarea culturii organizației este un proces pe termen lung, care trebuie gestionat cu atenție şi realizat într-un climat motivant. Managerul de vânzări trebuie să fie capabil să recunoască ce stil de conducere este adecvat pentru propria sa organizație sau echipă şi să îl adaptaze corespunzător. Până la urmă, *„treaba managerului nu e să îi placă pe oameni. Nu e să îi schimbe pe oameni. Este să le pună în valoare calitățile"*[312].

---

[310] Yeung M., *Measuring the impact of customer satisfaction on profitability*, Journal of Marketing, 2001
[311] Stewart G., *Sucessful Sales Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Edinburgh, 2000
[312] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

performanțelor companiei[310], existând totuşi anumite diferențe între domeniile de activitate precum telecomunicațiile, sectorul bancar, companiile aeriene şi distribuția de automobile. În contextul prezentei lucrări, sunt utile rezultatele studiului pentru industria telecomunicațiilor. Astfel, s-a constatat că o creştere de 10% a indicelui de satisfacție a clientului a fost urmată de o creştere cu 2% a ratei de păstrare a clienților (o măsură comportamentală a loialității) şi de una de 3% a veniturilor (o măsură a performanțelor companiei). Concluzia este evidentă: satisfacția clientului este un indicator principal al păstrării clienților, veniturilor şi creşterii acestora.

7.2 Succesul managementului în vânzări

Pentru ca managementul în vânzări sa aibă succes trebuie găsite răspunsuri şi soluții care să permită, printre altele, comunicarea mai rapidă a informațiilor şi reducerea potențialului de filtrare şi distorsionare a informațiilor, reducerea obstacolelor din calea deciziilor şi a acțiunilor rapide şi flexibile, creşterea reactivității față de nevoile clienților, creşterea răspunderii individuale, inclusiv pentru rezultate, creşterea ponderii deciziilor luate pe bază de informații, simultan cu reducerea modelelor de decizie pe bază de autoritate.

7.2.1 Adoptarea unui nou stil de management

Pentru a se asigura succesul în afaceri al societăților de telecomunicații, trebuie implementată rapid o noua filosofie care să plaseze în mijlocul afacerii clientul şi nu produsul acesteia. La fel de importantă însă, este adoptarea unui nou stil de management în vânzări[311], bazat pe următoarele principii generale:

- *Solicitarea opiniei angajaților*

  Prea puțini manageri de vânzări au curajul de a solicita feedback de la forța lor de vânzări în legătură cu modul în care acționează ca şi manageri. Deseori, aceştia au opinii greşite în privința competențelor sau abilităților lor de motivație, iar ignoranța va duce la un eşec în privința schimbării comportamentului sau recunoaşterii problemelor. Odată ce va primi feedback şi va acționa în consecință, managerul va demonstra abilități de ascultare şi de reacție, ceea ce îl va apropia de echipa de vânzări.

- *Petrecerea unui timp mai mare alaturi de forța de vânzări*

  Acesta trebuie să fie un obiectiv continuu, deoarece există întotdeauna mai multe beneficii în a fi mai aproape de echipa de vânzări decât în a conduce de la distanță. Modul în care este alocat timpul managerului demonstrează atenția pe care acesta doreşte să o acorde activităților forței de vânzări. De exemplu, dacă petrece timpul instruind, va accentua importanța dezvoltării abilităților şi încurajarea învățării. Dacă managerul alocă timp planificării vânzărilor, demonstrează importanța acestei activități şi încurajează planificarea atunci când nu este prezent.

- *Adaptarea stilului de conducere la cultura oragnizației*

  Schimbarea culturii organizației este un proces pe termen lung, care trebuie gestionat cu atenție şi realizat într-un climat motivant. Managerul de vânzări trebuie să fie capabil să recunoască ce stil de conducere este adecvat pentru propria sa organizație sau echipă şi să îl adaptaze corespunzător. Până la urmă, *„treaba managerului nu e să îi placă pe oameni. Nu e să îi schimbe pe oameni. Este să le pună în valoare calitățile"*[312].

---

[310] Yeung M., *Measuring the impact of customer satisfaction on profitability*, Journal of Marketing, 2001

[311] Stewart G., *Sucessful Sales Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Edinburgh, 2000

[312] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

– *Crearea de acțiuni de motivare*

Mulți manageri nu reușesc să trateze motivația forței de vânzari ca pe o activitate în sine și îi alocă foarte puțin timp. Unii chiar ignoră motivația și sunt surprinși atunci când moralul scade și oamenii pleacă. Sistemul de plată, de recompense și recunoaștere, necesită o analiză periodică pentru a garanta motivarea comportamentului adecvat al forței de vânzări. Carisma managerului este importantă, însă doar efortul susținut de a înțelege natura motivației va garanta succesul gestionării echipei de vânzări.

– *Stabilirea de obiective clare*

Este esențial ca managerul să stabilească obiective clare, ale căror performanțe să poată fi măsurate, atât la nivel individual cât și la nivelul echipei de vânzări. Definirea sarcinilor cheie trebuie actualizată în mod continuu și atent explicată angajaților, pentru a fi siguri că aceștia înțeleg ce se așteaptă de la ei. Nu trebuie uitat că *„managementul prin obiective funcționează doar dacă angajații știu obiectivele; în 90% din cazuri, însă nu le știu!*[313]*"*

– *Stabilirea unui sistem corect de planificare și control al vânzărilor*

Modul în care sunt stabilite planificarea și controlul este un factor major de scădere a motivației în cazul în care este perceput ca fiind incorect. O planificare bună a vânzărilor creează un sentiment de participare echitabilă, care este vital pentru succesul vânzărilor.

– *Stabilirea structurii organizatorice adecvate*

Este posibil ca structurile tradiționale de vânzări să fie neadecvate pentru a susține schimbările referitoare la clienți, piață sau produse și de aceea pot împiedica succesul vânzărilor. Forța de vânzări este o resursă foarte costisitoare și trebuie atent organizată pentru a furniza o rentabilitate maximă, cu observația că reducerea excesivă a costurilor îi poate afecta eficiența. Utilizarea creativă a noilor canale de distribuție și a metodelor moderne de vânzare de la distanță pot revoluționa organizațiile de vânzări, reduce costurile și crește acoperirea și eficiența.

– *Recrutarea personalului de vânzări adecvat*

Recrutarea atentă trebuie însoțită de analiza periodică a punctelor slabe și a punctelor tari ale fiecărui angajat, care va stabili dacă vreunul dintre membri are nevoie de pregătire sau motivație suplimentară sau chiar dacă trebuie eliminat din echipă. Nu este rentabil să se persevereze prea mult timp cu niște membri ai echipei de vânzări care nu sunt capabili să atingă standardele și obiectivele stabilite.

– *Instruirea continuă a personalului de vânzări*

Instruirea reprezintă una din principalele modalități de a motiva și dezvolta echipa de vânzări și trebuie să fie urmărita permanent de către manageri. Un amestec creativ de pregătire la angajare, pregătire oficială în afara programului și, cel mai important, instruire la locul de muncă va recompensa investiția de timp și bani. Este esențial să se înțeleagă natura continuă a pregătirii, deoarece tot timpul apar diferențe în atitudine, competențe și cunoștințe și acestea trebuie completate pentru sarcinile actuale, precum și pentru a dezvolta altele noi. *„Cunoștințele trebuie îmbunătățite, provocate și dezvoltate constant, altfel se pierd"*[314].

---

[313] Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994

[314] Idem.

– *Analizarea şi îmbunătăţirea şedinţelor de vânzări*

Şedinţele de vânzări sunt ocazii importante de motivare şi trebuie pregătite şi desfăşurate cu mare atenţie. În mod special, la şedinţele de vânzări trebuie pus accentul pe pregătire şi pe implicarea echipei pentru a planifica acţiunile viitoare, mai degrabă decât pentru a analiza rezultatele din trecut.

– *Realizarea periodică a auditării*

Auditul în vânzări nu este realizat suficient de des în majoritatea firmelor, în principal din cauza costului şi a duratei. Experienţa demonstrează totuşi că un audit bine realizat îşi va recupera rapid cheltuielile. Trebuie făcut orice efort pentru a transmite scopul auditului forţei de vânzări, atât pentru a o implică în proces cât şi pentru a aplica recomandările propuse.

7.2.2 Definirea unor sarcini clare pentru forţa de vânzări

Rezultatele forţei de vânzări depind în mare măsura de factorii motivaţionali, însă pentru succes este nevoie şi de standarde calitative, respectiv trebuie ca sarcinile de vânzări să fie foarte atent stabilite şi clar exprimate de către manageri.

– *Definirea zonei de vânzări*
  - limitarea numărului de clienţi existenţi şi potenţiali gestionaţi de un angajat de vânzări pentru a permite concentrarea efortului de vânzări, sau altfel spus deplasarea accentului de la cantitate spre calitate;
  - obiective specifice pentru clienţii ţintă;
  - frecvenţe de apeluri/vizite stabilite pe fiecare client;
  - distribuirea prospecţilor pentru fiecare angajat de către managerul de vânzări.

– *Gestionarea clienţilor*
  - obiective clare, măsurabile şi realizabile stabilite pe fiecare client sau produs;
  - necesitatea de a redacta planuri pentru clienţii mari;
  - obiective de activitate, de exemplu, niveluri de contact cu clienţii, prezentări, propuneri comerciale.

– *Sistemul de informaţii*
  - trebuie să formeze o legătură între obiective, activităţi şi rezultate, de exemplu prin implementarea unei aplicatii de tip CRM;
  - furnizează date pentru reformularea planurilor de acţiune;
  - acurateţea este obligatorie astfel încât agentul de vânzări să se încreadă şi să se poata bază pe datele furnizate;
  - modul de prezentare a informaţiilor facilitează înţelegerea şi acţiunea.

– *Abilităţile angajaţilor de vânzări*
  - evaluarea atitudinii, competenţei şi aptitudinilor ajută la clarificarea înţelegerii comportamentului;
  - trebuie stabilite standarde clare şi măsurabile pentru toate aspectele meseriei de vânzări;
  - instruirea periodică permite îndeplinirea sarcinilor şi oferă feedback continuu;
  - realizarea unui raport optim între rezultate, cunoştinţe, aptitudini şi atitudine, în funcţie de tipul organizaţiei de vânzări, precum în exemplul prezentat în tabelul 7.1.

Tabelul 7.1: Diferențele dintre o orgnizație de vânzări agresivă şi una neagresivă

	Organizație de vânzări „agresivă"	Organizație de vânzări „neagresivă"
Rezultate	65%	15%
Cunoştințe	15%	25%
Competențe	10%	40%
Atitudine	10%	20%

Organizația de vânzari "*agresivă*" declară forței de vânzări că rezultatele sunt mult mai mult apreciate decât metodele şi calitățile de vânzare prin care au fost obținute, în vreme ce organizația de vânzari "*neagresivă*" apreciază însuşirea de cunoştințe, aptitudinile şi atitudinea mult mai mult, astfel încât clienților li se oferă o reprezentare de înaltă calitate a vânzărilor.

Un alt factor esențial pentru un management de calitate al vânzărilor este reprezentat de standardele cantitative, care stau la baza unei bune motivații şi control în managementul vânzărilor. Managerul trebuie să stabilească un număr relativ mic de rapoarte ale căror rezultate sunt critice pentru organizația de vânzări, pe care să le transpună ulterior în obiective individuale şi de echipă, aşa cum se prezintă în tabelul 7.2.

Tabelul 7.2: Reflectarea obiectivelor în rapoartele de vânzări

Rapoarte cu rezultate cantitative cheie	Demonstrează
Comenzi pe apel/vizită (rata de reuşită)	Transformarea oportunităților
Dimensiunea medie a comenzii	Vânzarea de valori mari
Clienți mari din totalul vânzărilor	Gama de clienți
Numărul de linii pe comandă	Gama de produse
Vânzări pe perioada de vânzare (luna, trimetsru)	Eficiența
Raportul între vânzări şi costuri	Accent pe profit
Clienți noi	Abilitatea de prospectare
Vânzări față de potențialul pieței	Accent pe piață

Standardele cantitative permit angajatului din vânzări să îşi evalueze uşor propria performanță iar managerului să înțeleagă de ce unele echipe obțin performanțe mai bune decât altele, deoarece măsurarea rezultatelor în sine –cifra de afaceri, profitul etc.- nu oferă posibilitatea efectuării unei analize comparative. Din acest motiv, este util ca printre sarcinile forței de vânzări să figureze şi obiective care să includă standarde cantitative.

În concluzie, managementul vânzărilor este o activitate extrem de dificilă deoarece este una dintre puținele activități de conducere în care managerul îşi vede rar angajații. În plus, motivația personalului din vânzări este un factor cheie al succesului şi de aceea toate metodele şi activitățile managerului trebuie judecate în funcție de răspunsul la întrebarea: „*Managerul motivează sau scade motivația echipei de vânzări?*" Motivația trebuie dublată de impunerea şi acceptarea unor standarde calitative şi cantitative, care să permită definirea unor sarcini clare pentru forța de vânzări.

7.2.3 Motivația în activitatea de vânzări

Aşa cum am precizat, există mulți factori care afectează motivația. În activitatea de vânzări, poate mai mult decât în oricare alta a organizației, sistemul de plată şi recompensare are un rol determinant în comportamentul angajaților, deoarece dovedeşte modul în care compania răsplăteşte activitatea desfăşurată.

Factorul cheie este natura meseriei de vânzări. Dacă meseria de vânzări are:

- un element important de prestare de servicii, nu doar de preluare a comenzii,
- un efort de echipă pentru vânzare,
- repetarea ciclurilor de comandă,

atunci salariul trebuie să reprezintă o mare parte din plata totală. În caz contrar, comisionul va fi preponderent. Oricum, aceste recomandări diferă de la o organizație la alta, în funcție de propria politică de motivație a personalului.

Aceste diferențe sunt deseori descrise ca „vânzare discretă" față de „vânzarea agresivă". Problemele apar atunci când compania doreşte să promoveze vânzarea de servicii, dar are un sistem de plată care încurajează „vânzarea agresivă"; sau contrariul– acolo unde stimulentele nu sunt suficient de mari pentru a încuraja rezultate în vânzări.

Alteori, dezechilibrul este provocat de un sistem de plată învechit, care nu reflectă noile cerințe ale pieții. De exemplu, o societate producatoare de echipamente de telecomunicații plătea angajaților din vânzări o mare parte din suma totală ca şi comision (peste 45%), în timp ce încerca să se poziționeze pe piață ca un furnizor de servicii de calitate. Forța de vânzări era prea puțin încurajată să efectueze apeluri repetate de servicii, care nu erau răsplătite, astfel încât clienții au devenit nemulțumiți şi au apărut reclamații. Forța de vânzări a fost întrebată dacă ar accepta un salariu de bază mai mare, cu o posibilă reducere a remunerației totale, în condițiile unui comision mai mic. Peste 80% au răspuns afirmativ, cu condiția ca titlurile posturilor lor să se schimbe pentru a le creşte statutul în relația cu clienții. Modificarea sistemului de plată şi a statutului angajatului reprezintă o reflectare clară a valorii motivației, rezultatul final pentru companie fiind o reducere a reclamațiilor cu peste 60% în numai trei luni[315].

Cele mai multe sisteme de recompensare a personalului din vânzări sunt proiectate cu scopul de a încuraja o mai bună performanță prin stimulente financiare. Deşi aceste sisteme se pot dovedi foarte eficiente, unele dintre ele au câteodată o valoare îndoielnică din mai multe motive:

- recompensa financiară suplimentară pentru un efort mai mare este prea mică pentru a oferi o motivație reală sau prea mare pentru efortul depus în vânzări;
- este dificilă stabilirea unei legături directe între un efort mai mare şi vânzări mai mari;
- comisionul este plătit la destul timp după ce a fost depus efortul mai mare (de exemplu, bonusuri anuale) şi nu este văzut ca având o legătură directă cu acesta;
- în general, sistemul comisionului se bazează doar pe volumul afacerii generate fără a lua în calcul profitabilitatea;
- complexitatea mecanismului de plată a comisionului;
- refuzul schimbării zonelor de vânzări în cadrul forței de vânzare din cauza potențialului de câştig diferit;
- ponderea mare a elementului noroc, de exemplu, un client îşi mută sediul şi face o comandă importantă într-un nou teritoriu de vânzări.

Din aceste motive, dacă se doreşte creşterea motivației forței de vânzări, ar trebui respectate următoarele recomandări pentru acordarea unei recompense financiare suplimentare:

- comisionul ar trebui să aibă o legătură directă cu competența şi efortul fiecărui agent de vânzări şi să nu fie afectat prea mult de factori pe care aceştia nu îi pot controla;

---

[315] www.ballistix.com

- valoarea comisionului trebuie să fie suficient de ridicată pentru a acționa ca o motivație, pentru a determina comportamente adecvate în vânzări, fără a fi însă nerentabilă pentru companie;
- un procent considerabil din remunerația totală a unui agent de vânzări trebuie să fie oferit sub forma unui salariu fix; această sumă trebuie să fie suficientă pentru a oferi securitate financiară;
- metoda de calculare a plății trebuie să fie simpla şi bine înțeleasă de forța de vânzări;
- valoarea plății fixe şi a comisionului trebuie să fie competitivă pentru industria respectivă;
- stabilirea comisioanelor trebuie proiectată astfel încât să recompenseze succesul şi să ofere continuu stimulente atât noilor agenți de vânzări, cât şi celor cu experiență;
- perioada de plată a comisionului trebuie să fie cât mai scurtă posibil de la data atingerii sau depăşirii obiectivului planificat.

Pentru a obține rezultate consistente, vânzătorul trebuie motivat corespunzător. În vânzări se pot construi adevărate cariere, care oferă recompense financiare, recunoaştere, securitate şi oportunități de avansare mai mari decât în alte profesii. Un vânzător câştigă în anumite organizații mai mult decât alți angajați sau chiar decât directorul de vânzări, pentru că performanța trebuie răsplatită. În acest context, este utilă prezentarea rezultatelor unui studiu referitor la câstigurile medii anuale, salariu şi prima, ale unui vânzător nord-american în funcție de tipul demersului comercial utilizat[316]:

- tranzacțional, pentru mărfuri simple, aproape identice, clientul fiind concentrat în principal asupra prețului: între 22.500 (debutanti) şi 87.500 dolari (vânzători cu experiență, aptitudini şi performanțe excepționale);
- produs/beneficii, pentru vânzări în care sunt importante atât prețul cât şi avantajele produsului: între 41.000 şi 100.000 dolari;
- soluție personalizată, produsul este adaptat clientului, prețul are o importanță secundara: între 42.000 şi 135.000 dolari;
- valoare adăugată, se stabileşte o relație de parteneriat pe termen lung, prin procesul de vânzare creşte experienta clientului cu firma, prețul este mai puțin important: între 44.300 şi 172.000 dolari.

7.3 Reengineering-ul pe exemplul activității de vânzări

Reproiectarea procesului de vânzare la întreprinderile româneşti de telecomunicații porneşte de la analiza SWOT, dar şi de la necesitatea adaptării la dinamismului noii epoci a informației şi a ecomomiei caracterizate prin dominația clientului.

În acest context este evident că activitatea comercială trebuie reproiectă şi de asemenea felul în care personalul munceşte, rezultând structuri organizatorice noi care să permită executarea optimă a noilor procese. Reengineering-ul poate fi o soluție în acest sens, deoarece se concentrează exclusiv pe reproiectarea unui proces de afaceri fundamental, rezultând imediat şi structura organizatorică adecvată. Este posibil ca unele structuri, compartimente, reguli sau oameni să dispară, însă creşterea substanțială a performanțelor firmei va justifica pe deplin efortul de reengineering. Reproiectarea efectivă a proceselor prin îndepărtarea activităților sterile şi înlocuirea proceselor arhaice şi nefuncționale, în combinație cu utilizarea tehnologiei informatice, va duce la câştiguri semnificative de rapiditate, productivitate, serviciu, calitate şi inovație.

---

[316] Marchetti, M., *What a Sales Call Costs*, Sales and Marketing, 2002

Managerii dispun de suficiente căi pentru a îmbunătăți productivitatea în vânzări[317]. Este important ca fiecare organizație să implementeze setul de măsuri cel mai potrivit pentru situația existentă şi care să furnizeze în final o valoare cât mai mare clientului.

- decideți măsuratorile cheie ale procesului de afaceri în ceea ce priveşte relația cauză-efect existentă;
- analizați situația actuală în raport cu cea trecută, în privința forței de vânzări şi în raport cu situații comparabile;
- stabiliți ce anume trebuie făcut pentru a convinge clienții să cumpere mai mult;
- clasificați clienții în funcție de cerințele lor de servicii;
- analizați modul în care aceste servicii pot fi furnizate cât mai rentabil – fie intern şi/sau extern;
- structurați activitatea de vânzări pentru a reflecta natura, amploarea şi cerințele grupurilor de clienți care trebuie servite;
- organizați activitatea de vânzări pentru a maximiză timpul efectiv de vânzare;
- îmbunătățiți procesul de recrutare pentru a furniza un număr maxim de angajați cu potențial de maximă eficiența;
- realizați programe de pregătire care să reflecte cu exactitate sarcina de vânzări care trebuie îndeplinită;
- verificați mediul motivațional, utilizând cercetări, acolo unde este necesar şi creați stimulente financiare şi ne-financiare adecvate;
- monitorizați periodic performanța productivității în raport cu criteriile prestabilite;
- căutați îmbunătățirea productivității dintr-o mai bună înțelegere a relației dintre cumpărător şi vânzător;
- utilizați tehnologia pentru a economisi timpul forței de vânzări în favoarea unor activități mai creative.

"*Nimic nu este mai uşor decât să învingi o firmă mare*"[318]. Aceasta afirmație poate părea hazardată, însă atunci când este lansată de un "guru" al managementului precum T.Peters, aceasta trebuie tratată cu toată seriozitatea. Pentru a avea succes, o companie trebuie să îşi găsească o nişă în piață pe care să o exploateze. Recomandările merg mai departe: "*Fii diferit! Nu ataca niciodată frontal un monstru. Nu trebuie să fii totul pentru toată lumea ca să ai succes. Cheia succesului stă în a oferi un raport valoare/relații personale foarte bun şi nu în a oferi cel mai mic preț. Dacă vei concura cu giganții la preț în 9,99 cazuri din 10 vei pierde. O bancă locală ce are o relație specială cu clienții săi dintr-un orăşel de provincie va avea mai mult succes decât o bancă mare care nu te va păsui nici măcar o zi dacă ai întârziat să-ți plăteşti rata la credit*". Desigur că numele, reputația şi experiența companiei sunt la fel de importante, căci degeaba poate oferi produse foarte bune dacă nimeni nu o cunoaşte.

Unii specialişti în management consideră că o cheie a succesului este **trecerea rapidă de la focalizarea pe produs la cea pe client**, aşa cum se prezintă în tabelul 7.3. O companie axată pe produs este o organizație care încearcă să descopere cât mai multe utilizări şi clienți pentru produsul său. Sony şi walkman-ul său sunt exemplul tipic. Centrele de profit, procesele, măsurătorile şi politicile privind resursele umane sunt toate concentrate pe crearea unor produse foarte bune şi generează împreună o cultură a excelenței produsului. Multe societăți bune au prosperat mulțumită acestui model de afaceri – Hewlett Packard, Procter&Gamble şi Chase Manhattan Consumer Bank sunt doar câteva exemple. Nu este nimic în neregulă cu acest model atunci când clientul doreşte să aleagă cele mai bune produse şi să le integreze el însuşi într-o soluție

---

[317] Wilson M., *Managing a Sales Force*, Gower Press, 1983

[318] Peters T., *Nimic nu este mai uşor decât sa învingi o firmă mare*, Evenimentul Zilei, 16 martie 2006

personală. Dar, există tot mai multe situații în prcatica actuală a afacerilor când compania are nevoie nu doar de produse bune ci şi de o orientare către client.

O **întreprindere concentrată pe clienți** încearcă să descopere cât mai multe produse pentru fiecare client. Societatea axată pe client devine un expert în afacerea clientului, căruia îi oferă cele mai valoroase soluții. Ea ajută clientul să devină mai eficient sau mai competitiv. Probabil că trăsătură definitorie a unei companii concentrate pe client este că se află de partea cumpărătorului în cadrul schimbului dintre cumpărător-vânzător. De exemplu, pentru a rămâne de partea clientului, Amazon.com nu acceptă publicitate din partea vânzătorilor. Pe noul său site de servicii pe internet, United Bank of Switzerland oferă produse competitive, chiar şi pe cele ale Credit Swiss. Astfel, o companie axată pe clienți, le va recomanda cel mai bun produs, chiar dacă este produsul unui concurent, pentru a le câştiga încrederea. Întreprinderea axată pe client priveşte relațiile cu clienții ca pe nişte active care trebuie atent gestionate.

Tabelul 7.3: Diferențele dintre companiile axate pe produs sau pe client[319]

Diferențe	Compania concentrată pe produs	Compania concentrată pe client
Scop	Cel mai bun produs pentru client	Cea mai bună soluție pentru client
Modul de creare a valorii	Produse inovatoare, aplicații noi, caracteristici utile	Personalizare pentru o soluție optimă
Proces mental	Gândire divergentă: câte utilizări posibile ale acestui produs?	Gândire convergentă: ce combinație de produse este optimă pentru acest client?
Concept organizațional	Centre de profit pe produs, analize pe produs, echipe pe produs	Segmente de clienți, echipe pe clienți, rezultate clienți
Cel mai important proces	Crearea unui nou produs	Managementul relației cu clienții
Măsuratori	- Număr de produse noi - Procentaj din venit pentru produse mai noi de 2 ani - Cota de piață	- Cota celor mai valoroşi clienți - Satisfacție clienți - Păstrare clienți
Mentalitate	Mentalitatea noului produs: deschis la idei noi, experimentare	Mentalitatea managementului relației: căutarea altor nevoi ale clienților pentru a fi satisfăcute
Cel mai important client	Cel mai avansat client	Cel mai profitabil şi loial client
Bază stabilirii priorităților	Portofoliul de produse	Portofoliul de clienți – rentabilitatea clienților
Principala ofertă	Produse specifice	Pachete personalizate de servicii, asistență, educație, consultanță
Abordarea personalului	Putere pentru oamenii care creează produse cea mai mare recompensă pentru următorul produs "provocator" dirijarea persoanelor creative prin provocări cu termen-limită	Putere pentru oamenii care au cunoştințe profunde despre afacerea clientului cele mai mari recompense pentru managerii care dezvoltă afacerea clientului
Orientarea în vânzări	De partea vânzătorului într-o tranzacție	De partea cumpărătorului într-o tranzacție

Argumentele prezentate până acum au ilustrat aspectele extreme ale axării pe produs şi client. Nu toate companiile vor trebui să meargă până la capăt cu o focalizare completă pe client. În majoritatea afacerilor din ziua de azi, totuşi orientarea preponderentă este către client.

[319] Galbraith J.R., *Designing Oragnizations – An Executive Guide to Strategy*, Structure and Process, Jossey-Bass, HB Printing, San Francisco, 2002, pag.14

Plecând de la aceste observatii, **reengineering-ul trebuie să combine avantajele vânzării consultative şi strategice cu principiile parteneriatului cu clientul**. Aceasta presupune o acţiune coordonată în următoarele cinci direcţii principale:

- *dezvoltarea unei noi filosofii în vânzarea personală*
- *dezvoltarea unei strategii de relaţii*
- *dezvoltarea unei strategii de produs*
- *dezvoltarea unei strategii client*
- *dezvoltarea unei strategii de prezentare.*

Pasul final în reproiectarea procesului de vânzare la întreprinderile de telecomunicaţii, necesar îndeplinirii cerinţelor descrise anterior, este implementarea unei soluţii de Management al Relaţiilor cu Clienţii (CRM).

7.3.1 Dezvoltarea unei strategii a relaţiei cu clientul

În capitolele precedente am subliniat importanţa relaţiei pe termen lung cu clientul ca fundament al procesului de vânzare. Înţelegerea cu acurateţe a cerinţelor clientului şi răspunsul adecvat, venit ca din partea unui consultant şi nu a unui vânzător, adaugă valoare vânzării. În cazul firmelor româneşti importante de telecomunicaţii, comercializarea unui simplu acces la Internet, de exemplu, nu mai este suficientă. Sarcina forţei de vânzare este de a asculta clientul cu atenţie şi de a pune întrebări pertinente pentru a afla la ce foloseşte acest acces. Informaţia primită trebuie analizată şi procesată, iar răspunsul furnizat trebuie să fie o soluţie care să acopere în totalitate aşteptările clientului. În alegerea lui, clientul va primi noi idei despre cum poate fi utilizat optim accesul Internet (pentru telefonie de exemplu) sau sfaturi despre problemele de securitate care pot apărea (penetrarea sistemului informatic). Numai în acest fel putem vorbi de un parteneriat solid, cu beneficii reciproce, care va asigura vânzări repetate.

7.3.1.1 Caracteristicile relaţiei cu clientul

La modul cel mai general, o relaţie este compusă dintr-o serie de episoade desfăşurate în timp între două părţi. Fiecare episod este la rândul său compus dintr-o serie de interacţiuni. Episoade ca efectuarea unei achiziţii, obţinerea de informaţii despre un produs, alcătuirea unei liste de preţuri, convorbirile telefonice pentru viitoarele vânzări, rezolvarea unei reclamaţii şi o cină de afaceri alcătuiesc împreună o relaţie. Conţinutul fiecărui episod este un şir de comportamente comunicaţionale verbale, non-verbale şi de acţiuni. Relaţiile se schimbă în timp, sunt dinamice, evoluează. În general, există cinci faze principale prin care poate trece o relaţie[320]:

- *conştientizarea*;
- *explorarea*;
- *extinderea*;
- *devotamentul*;
- *dizolvarea*.

Conştientizarea are loc atunci când fiecare din părţi vine în atenţia celeilalte ca un posibil partener. **Explorarea** este perioada de investigare în care părţile îşi testează reciproc capacitatea şi performanţele. Au loc unele cumpărări de încercare. Dacă acestea nu dau satisfacţie, relaţia poate fi încheiată fără prea mari costuri. **Extinderea** este etapa în care are loc o interdependenţă tot mai accentuată. Au loc mai multe tranzacţii, încrederea dintre părţi începe să crească, procesele de cumpărare se pot automatiza. Faza de **devotament** este caracterizată de o adaptare tot mai vizibilă şi de

[320] Dwyer F., s.a., *Developing buyer-seller relationships*, Journal of Marketing, 1987

înțelegerea reciprocă a rolurilor şi scopurilor. Nu toate relațiile ajung în faza de devotament. Multe iau sfârşit înainte de a ajunge în această etapă. Poate interveni un abuz de încredere care să oblige unul din parteneri (sau ambii) să reconsidere respectiva relație. Clienții pot **dizolva** o relație din mai multe motive, cum ar fi servicii necorespunzătoare repetate sau alte exigențe privind un anume produs. Furnizorii pot alege să iasă dintr-o relație deoarece nu reuşesc să aducă profitul aşteptat.

Acest model de dezvoltare a relației scoate în evidență două atribute ale relațiilor ajunse la maturitate, *încrederea* şi *devotamentul* (angajamentul), extrem de importante în stabilirea unor relații pe termen lung[321].

Dezvoltarea încrederii este o investiție în construirea unei relații care dă roade pe termen lung. Încrederea apare pe măsură ce părțile trăiesc experiențe comune şi evaluează reciproc motivele care stau la bazele acțiunilor lor. Riscul şi îndoiala se reduc pe măsură ce ele află mai multe una despre cealaltă, pe măsură ce îşi întăresc anumite convingeri precum:

- *bunăvoința*: convingerea că una din părți va acționa în interesul celeilalte;
- *integritatea*: convingerea că cealaltă parte îşi va păstra credibilitatea;
- *competența*: convingerea că cealaltă parte are experiența necesară.

Când între ambii parteneri există încredere, amândoi sunt motivați să investească în relația respectivă. Aceste investiții acționează ca bariere de ieşire, împiedicând distrugerea relației şi pot fi tangibile (proprietăți) sau intangibile (cunoştințe). Investițiile pot fi sau nu pot fi recuperate atunci când relația se dizolvă. În absența încrederii, cresc conflictul şi nesiguranța, iar nivelul colaborării scade.

Devotamentul este un element esențial pentru relațiile pe termen lung şi poate fi caracterizat astfel: "*un partener de schimburi ce consideră că relația sa actuală cu un altul este suficient de importantă, încât să facă toate eforturile pentru ca astfel aceasta să dureze oricât de mult*"[322].

Devotamentul se bazează pe încredere, valori comune şi pe convingerea că partenerul este greu de înlocuit. Devotamentul motivează partenerii să colaboreze pentru a păstra tot ce s-a investit în acea relație. Devotamentul unui partener într-o relație este direct influențat de anvergura investițiilor în respectiva relație (timp, bani, renunțarea la o alta relație). Relațiile cu un înalt grad de devotament pot avea costuri de încetare foarte mari, deoarece o parte din aceste investiții sunt irecuperabile. În plus, costurile de trecere la un alt furnizor pot fi semnificative.

În mod evident dezvoltarea unui parteneriat stabil are la bază experiența, cunoştințele şi aptitudinile vânzătorului. Unii specialişti leagă succesul construirii şi menținerii unei relații de „*inteligența emoțională*"[323], înțelegând prin aceasta capacitatea de a observa emoțiile, sentimentele proprii dar şi ale interlocutorului, în scopul stăpânirii lor în beneficiul propriei persoane şi al relației respective. Coeficientul de inteligență al vânzătorului, în general nemodificat de-a lungul vieții, nu reprezintă o garanție a succesului în vânzări. Spre deosebire de acesta, competențele care determină inteligența emoțională pot fi studiate şi îmbunătățite, deoarece sunt calități necesare în activitatea de vânzări: inițiativă, adaptabilitate, persoană de încredere, optimism şi aptitudini sociale.

În era clientului şi a informației, construirea unor relații de succes trebuie să urmărească trei direcții[324]:

---

[321] Sheperd B., s.a., *The Grammars of Trust*, Academy of Management Review, 1998
[322] Morgan M., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 1994
[323] Goleman D., *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1998
[324] Gschwandtner G., *Balancing Act*, Selling Power, New York, 1996

- *stabilirea unor relaţii noi*: cu cât acest lucru se întâmpla mai repede cu noii prospecţi, cu atât vânzătorul este mai bun;
- *trecerea relaţiei din plan personal la nivel de afaceri*: acest pas este necesar pentru a începe identificarea cerinţelor clientului, ca parte a procesului de vânzare;
- *managementul relaţiilor*: este un factor critic pentru reuşita vânzătorului, acesta trebuind să dezvolte strategii în patru planuri, respectiv clientul (persoana care decide), alte persoane din organizaţia clientului (asistenta, secretara), personalul de suport şi de management din propria firma.

Cheia succesului se află în mâinile vânzătorului, în modul în care acesta realizează stabilirea de noi relaţii, dezvoltarea şi managementul lor. Atunci când un client are încredere în vânzător, atunci când ştie că în cazul unei probleme primeşte un răspuns corect, rapid şi cinstit, putem aprecia că relaţia oferă valoarea aşteptată. Numai în acest fel vânzătorul va dobândi un avantaj competitiv într-o lume a produselor şi preţurilor similare[325].

Cazul ideal este ajungerea la un parteneriat pe termen lung, ca rezultat al unei relaţii de vânzare de cea mai înaltă calitate. Repetarea vânzării şi obţinerea de referinţe sunt posibile doar în cazul în care clientul este satisfăcut. Ori pentru aceasta, în afara unui produs de calitate, clientul aşteaptă şi o relaţie de calitate care să îi garanteze rezolvarea problemelor, de la cumpărare şi până la exploatarea produsului[326]. Astăzi, toate marile companii îşi recompensează personalul în funcţie de mulţumirea clienţilor[327]. Mai mult, compararea furnizorilor din diferite industrii în funcţie de gradul de satisfacţie a clienţilor a devenit o practică uzuală a lumii de afaceri, prin analizarea rapoartelor publicate periodic de renumite firme de consultanţă[328].

În trecut, o impresie bună la prima întâlnire cu clientul şi apoi o "împingere" a produsului garantau succesul vânzătorului. Astăzi aceste lucruri nu mai sunt suficiente, vânzarea trebuie văzută ca un proces şi nu ca un eveniment. Construirea unei relaţii puternice trebuie gândită şi pregătită încă înainte de prima întâlnire. Relaţia cu clientul este necesar să fie susţinută atât în fiecare etapă a procesului de vânzare, cât şi după ce acesta s-a încheiat. Construirea unei relaţii durabile de parteneriat se bazează în esenţă pe trei factori-cheie[329]:

- vânzătorul şi clientul împartăşesc acelaşi set de valori;
- părţile înţeleg bine scopul parteneriatului şi îşi orientează eforturile comune în vederea dezvoltării acestuia;
- rolul vânzătorului se mută dinspre vânzarea propriu-zisă spre suportul acordat clientului; vânzătorul urmăreşte nu doar satisfacerea clientului, ci şi sănătatea şi creşterea companiei cumpărătorului.

Ţinând cont de toate aceste aspecte, dezvoltarea strategiei de relaţii a întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii trebuie să se concentreze în principal pe următoarele elemente:

- *proiectarea unei imagini profesionale*;
- *adoptarea unui demers în care toate părţile câştigă* ("*win-win*");
- *menţinerea unor standarde etice înalte*;
- *implementarea unei soluţii de management al relaţiilor cu clienţii* (CRM).

---

[325] Keenan Jr. W., *Customer Satisfaction Builds Business*, Selling, 1998
[326] *** American Media Incorporated, *Partnering*, Des Moines, 1990
[327] Sanders T., *Love is the Killer App*, Crown Business, New York, 2002
[328] www.jdpower.com
[329] Wilson L., *Selling in the 90s*, Nightingale Conant, Chicago, 1998

7.3.1.2 Proiectarea unei imagini profesionale

Pentru a fi un vânzător de succes părerea generală este că sunt indispensabile calitățile native. Nimeni nu contestă că dinamismul, adaptabilitatea sau spiritul deschis nu ar fi necesare în vânzări. Totuşi, există numeroase cazuri în care alți factori s-au dovedit a fi chiar mai importanți, printre care o imagine proprie pozitiva şi abilitatea de a relaționa eficient cu alții.

Imaginea proprie se construieşte pe baza sentimentelor, concepțiilor, ideilor şi gândurilor pe care le avem despre noi înşine şi care influențează modul în care interacționăm cu cei din jur. În momentul în care ne formăm o imagine proprie aceasta va influența modul în care acționăm. Un vânzător care nu crede în succesul său nu va reuşi niciodată sau poate doar conjunctural. Crearea unei imagini proprii este un proces de reflexie, prin care ne auto-definim limitele reuşitei, ne setăm intern granițele pentru ceea ce putem face sau nu. Este demn de reținut că sentimentele şi comportamentul unei persoane, deci şi succesul profesional, sunt strâns legate de imaginea acesteia despre sine. Din nefericire, mulți vânzători îşi blochează succesul prin auto-impunerea unor bariere care le limitează gândirea şi acțiunile şi care îi fac rezistenți la schimbare. Important este însă faptul că propria imagine poate fi schimbată, poate fi îmbunătățită, generând energia necesară reuşitei în activitate. În acest sens, psihologii[330] recomandă anumite demersuri practice, prin a caror aplicare se pot obține rezultate spectaculoase precum: concentrarea asupra viitorului şi uitarea eşecurilor anterioare; specializarea în anumite domenii; dezvoltarea unei gândiri pozitive.

Un alt element important în construirea unei relații este **integritatea vânzătorului**. Integritatea, ca element de bază al caracterului, se evidențiază la convergența dintre ceea ce ştie, ceea ce spune şi ceea ce face vânzătorul. Parteneriatul se bazează pe încredere, pe respectarea promisiunilor. Un angajat lipsit de integritate va dezamăgi până la sfârşit clientul şi pierderea va fi dramatică pentru companie. Ultimii ani au relevat astfel de exemple, care au ştirbit pe termen lung reputația unor firme importante precum Arthur Andersen, Enron sau Parmalat.

Valoarea relației poate fi de asemenea îmbunatatita prin adoptarea unor **strategii non-verbale**. Fără îndoială că impresia după primul contact dintre client şi vânzător îşi va pune amprenta asupra relației lor viitoare. Fiecare vânzător îşi proiectează imaginea, ca o îmbinare de factori verbali şi non-verbali, asupra clientului, iar modul în care acesta o percepe va influența relația dintre ei. Importanța mesajelor non-verbale, altele decât cele scrise sau vorbite, a crescut în procesul de comunicare, impactul lor depăşind mesajele verbale. Cele mai recente studii relevă faptul că într-o conversație cuvintele contribuie, surprinzător, doar cu 7% la ceea ce înțelege ascultătorul[331]. 38% din înțelegerea mesajului transmis de vorbitor provin din ceea ce se aude, respectiv din cum se spune şi nu din ce se spune. Vânzătorul trebuie prin caracteristicile şi expresivitatea vocii sale, prin ton, claritate, viteză, volum, entuziasm, să poată convinge asupra credibilității şi competenței mesajului său. Restul de 55% reprezintă percepții sentimentale şi vizuale precum expresia feței, îmbrăcămintea, gesturile, postura, manierele, modul de prezentare sau privirea[332]. Un mesaj pozitiv, de exemplu, este însoțit de o strângere energică de mână, o expresie facială potrivită, o privire directă şi o prezentare profesională[333]. Esențial este ca mesajul non-verbal al vânzătorului să nu fie în contradicție cu cel verbal, deoarece ar conduce la un sentiment de neîncredere din partea clientului.

---

[330] Branden N., *Self-Esteem at Work*, Jossey-Baas, San Francisco, 1998
[331] Tran V., *Teoria comunicării*, SNSPA, Facultatea de Comunicare, Bucureşti, 2001
[332] Reece B., *Effective Humane Relations*, Houghton Mifflin, Boston, 2002
[333] Iacob D., *Relații publice*, SNSPA, Facultatea de Comunicare, Bucureşti, 2002

Relația cu clientul poate fi întărită utilizând şi alte **tehnici conversaționale**, utilizabile înainte de discuțiile de afaceri propriu-zise. În primul rând vânzătorul trebuie să fie cu adevărat interesat de client, deoarece este o experiență care îl îmbogățeşte pe plan personal şi profesional. Trebuie de asemenea să fie un bun ascultator, "*cu urechile, cu ochii şi cu inima*"[334], şi să îşi încurajeze partenerul să vorbească. Nu în ultimul rând, temele discuțiilor deschise de vânzător, ca de exemplu sport, evenimente mondene, trebuie să fie de interes pentru client. Alți factori de succes în dezvoltarea relației au la bază complimente adresate clientului, interese şi prieteni comuni sau elemente observate în biroul acestuia, precum poze, afişe, obiecte.

7.3.1.3 Adoptarea unui demers în care toate părțile câştigă

Adoptarea demersului de marketing presupune, aşa cum am precizat anterior, acordarea unui interes maxim satisfacerii cerințelor clientului. Primul pas în dezvoltarea strategiei de relații este **implementarea unei filosofii de tipul câştigător-câştigător** (sau dublu câştigător), care poate fi definită astfel: "*după încheierea vânzării ambele părți se simț satisfăcute şi au sentimente pozitive, ştiind că nici o parte nu a obținut avantaje față de cealaltă şi că ambele au profitat, personal şi profesional, în urma tranzacției*"[335].

Deşi avantajele acestui demers sunt evidente, mai există vânzători care doresc să câştige unilateral, în defavoarea clientului. Adoptarea unei astfel de abordări este specifică situației în care se vinde un produs care nu răspunde cerințelor clientului, care nu rezolvă problemele acestuia. Este evident că un demers câştigător-pierzător nu permite stabilirea unor relații pe termen lung, ci se pretează doar unor vânzări izolate. În tabelul 7.4 sunt rezumate diferențele comportamentale ale vânzătorilor în funcție de tipul demersului adoptat.

Tabelul 7.4: Comportamentul vânzătorului în funcție de tipul relației stabilite cu clientul[336]

Câştigator-Invins	Câştigator-Câştigator
Vede probleme în fiecare soluție	Îi ajută pe alții să îşi rezolve problemele
Caută soluția cea mai simplă sau se lamentează	Rezolvă cauza problemelor
Atitudine de viață pasivă	Optimist, energic, plăcut celor din jur
Trăieşte în trecut	Învață din trecut, trăieşte în prezent şi planifică pentru viitor
Face promisiuni pe care nu le respectă	Îsi ia angajamente față de sine şi față de alții şi le respectă

7.3.1.4 Menținerea unor standarde etice înalte

A lua o decizie etică este una dintre cele mai dificile acțiuni pentru un vânzător. Fiecare persoană are un set individual de reguli după care acționează şi care îi dictează conduita morală, realizând transpunerea propriilor valori în comportamentul de zi cu zi. Etica reflectă principiile şi standardele morale ale unei comunități. Ceea ce este o practică acceptabilă pentru o anumită firmă, poate fi lipsit de etică pentru alta.

În Statele Unite de exemplu, Asociația Națională a Vânzătorilor Profesionişti a redactat un cod de conduită profesională[337], care prevede printre altele următoarele angajamente:

---

[334] Covey S., *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon&Scuster, New York, 1989
[335] Miller R.B., *Strategic Selling*, Warner Books, New York, 1985
[336] Waitley, D., *The Double Win,* William Morrow, New York, 1995, pag.22
[337] www.nasp.com

- etică şi profesionalism în activitate;
- prezentarea faptelor, respectiv prezentarea corectă a avantajelor produselor şi serviciilor;
- confidenţialitatea informaţiilor despre client;
- evitarea conflictului de interese şi rezolvarea lui înainte de a deveni o problemă;
- responsabilitate faţă de client, respectiv acţiune în interesul clientului;
- responsabilitate faţă de angajator, respectiv reprezentarea acestuia în manieră profesională, respectând proprietatea informaţiei;
- responsabilitate faţă de asociaţia profesională a vânzătorilor;
- responsabilitate faţă de comunitate, respectiv vigilenţă faţă de efectele produselor vândute asupra comunităţii;
- educaţie continuă;
- cunoaşterea şi respectarea cadrului legal referitor la produsele comercializate şi la profesie;

Relaţia de parteneriat este influenţată în mod evident de caracterul, de integritatea şi onestitatea vânzătorului, reflectate de nivelul etic al deciziilor pe care acesta le ia. Din nefericire, ambiţiile personale ale managementului, dorinţa de a creşte compania cu orice preţ, asumarea unor riscuri fără acoperire, viziunea pe termen scurt au condus în ultimul deceniu la erodarea caracterului angajaţilor şi la un declin moral care a afectat puternic mediul de afaceri, precum în cazurile Parmalat, Merryl Lynch, Arthur Andersen, Emron, WorldCom. Printre principalele cauze ale promovării unor practici lipsite de etică sunt:

- trecerea de la "ceea ce este corect" la "ceea ce este corect pentru mine"; se urmăreşte astfel obţinerea rapidă a unui rezultat favorabil vânzătorului, fără a urmări creearea de valoare pentru client;
- firmele nu mai sunt instituţii economice şi sociale, ci urmăresc un singur indicator de performanţă: maximizarea preţului acţiunilor; din fericire, studii recente întreprinse în Statele Unite consideră încă angajaţii drept cea mai importantă resursă şi satisfacerea clientului drept principal obiectiv;
- reducerea mărimii companiilor; angajaţii rămaşi după concedieri sunt demoralizaţi, nu mai au încredere în management, lucrează mai mult în condiţii de stres, consecinţa fiind o erodare a caracterului lor[338].

În activitatea unui vânzător apar multiple tentaţii sau constrângeri, care îl fac vulnerabil la corupţie morală. Din fericire, cea mai mare parte a vânzătorilor rezistă acestor presiuni, datorită caracterului şi integrităţii personale, dar şi susţinuti de o serie de factori care le întăresc comportamentul etic, printre care:

- rolul de model al managementului de vârf, deoarece standardele etice tind să se dilueze într-o organizaţie de sus în jos; managementul anumitor companii s-a orientat către rezultate imediate, către câştiguri pe termen scurt, mai uşor de atins prin decizii lipsite de etică; în alte companii însă, managementul este preocupat de valorile morale înalte şi de satisfacerea clienţilor: "*noi ne respectăm promisiunile şi aderăm în toate activităţile noastre la cele mai înalte standarde de conduită etică*"[339];
- politicile şi practicile companiei: studii recente[340] relevă faptul că situaţia financiară a întreprinderilor angajate în practici etice este mai bună; majoritatea companiilor multinaţionale de telecomunicaţii, dar şi unele româneşti, au adoptat

[338] Smith P., *You Have a Job, But How About a Life*, Business Week, 1998
[339] www.minnesota-mutual.com
[340] www.uchicago.edu

un Cod de conduită etică în afaceri, care ghidează vânzătorii în zonele sensibile din activitatea curenta, precum informații confidențiale, corupere, cadouri, distracții în timpul liber, defăimare, reciprocitate în afaceri, concurența neloială, utilizarea Internetului;

- rolul de model al directorului de vânzări, ca îndrumător şi supervizor al personalului de vânzări; directorul de vânzări trebuie să urmărească respectarea valorilor morale şi a codului de conduită etică a firmei de către fiecare vânzător şi să le răsplatească;
- valorile personale ale vânzătorului, reprezentând credințele şi convingerile profunde care îi influențează comportamentul; valorile nu se crează şi nu se pierd rapid, dezvoltarea lor durează toată viața[341]; valorile sunt în fapt argumentele care justifică modul în care vânzătorul acționează; cea mai conflictuală situație posibilă este atunci când valorile vânzătorului nu coincid cu cele ale angajatorului sau ale managerului;
- legi şi contracte; activitatea comercială este reglementată prin legi specifice, ca de exemplu concurența neloială, protecția consumatorului, finanțarea vânzării; vânzătorul trebuie să respecte contractele semnate cu clienții sau cu angajatorul său; pentru un vânzător este important să facă distincție în activitatea sa între standardele legale şi cele etice, care trebuie extinse mai presus de litera legii.

Pentru a avea succes, echipa de vânzări a oricărei întreprinderi româneşti de telecomunicații trebuie să respecte următoarele orientări, care trebuie să servească drept fundament pentru definirea unui cod etic personal:

- vânzarea înseamnă creare de valoare pentru client, respectiv descoperirea cerințelor şi furnizarea răspunsului aşteptat de acesta;
- în primul rând trebuie avută în vedere dezvoltarea relației cu clientul şi apoi sarcina de vânzare; numai după ce s-a creat o stare de confort, de colaborare, de comunicare, de încredere reciprocă se pot identifica cerințele clientului şi se poate realiza apoi vânzarea, caci "*cumpărătorul are răspunsuri, iar vânzătorul are întrebări*"[342];
- integritate față de sine şi față de ceilalti; vânzătorul trebuie să reziste tentației de a ascunde, de a minimiza sau de a exagera orice informație, atât față de client cât şi față de angajator sau manager; abdicarea de la un comportament etic va conduce în mod inevitabil, mai devreme sau mai târziu, la insuccesul procesului de vânzare.

Luarea unei decizii trebuie privită pe termen lung. De aceea, trebuie să aibă o bază legală şi mai ales etică, pentru ca reputația şi rezultatele vânzătorului să nu fie afectate.

7.3.2 Dezvoltarea unei strategii de produs

Atunci când achiziționează un produs clienții cumpără şi anumite aşteptări legate de acesta. Una dintre aşteptări este ca produsul să genereze acele beneficii care au fost promise de vânzător. Din acest motiv vânzătorul trebuie să dispună de cunoştințe competitive în zona produsului, pentru a configura şi a propune soluții cu valoare ridicată pentru client.

Dezvoltarea unei strategii de produs la întreprinderile româneşti de telecomunicații va permite forței de vânzare să ia decizia corectă referitoare la selectarea şi poziționarea acelui produs care răspunde cel mai bine cerințelor clientului identificate

[341] Iacob D., *Relații publice*, SNSPA, Facultatea de Comunicare, 2002
[342] Morgan S., *Selling with Integrity*, Berrett Koehler, San Francisco, 1997

anterior. Strategia de produs se bazează pe un plan bine conceput, care presupune următoarele direcții de urmat:

- calificarea ca expert pentru produsul respectiv;
- vânzarea de beneficii;
- configurarea unor soluții cu valoare ridicată pentru client;
- implementarea unui sistem de management al relațiilor cu clienții.

Strategia de produs a devenit astăzi o necesitate a lumii afacerilor. Timpul produselor identice specific erei industriale a apus demult. Clienții doresc soluții personalizate, care să îi individualizeze. Nu trebuie omisă nici plăcerea clientului de a alege, care a devenit chiar mai importantă decât marca pentru anumite produse[343]. Calificarea ca expert pentru o anumită gamă de produse este esențială pentru succesul vânzătorului în epoca informației, deoarece trebuie să poată diferenția informația valoroasă de cea care trebuie ignorată. Mai mult, pentru produse complexe, rezultatele forței de vânzare sunt superioare publicității. În acest caz, valoarea este creată prin înseşi cunoştinţele şi competenţele vânzătorilor, care ajută clientul să ia decizia de cumpărare corectă.

Ultimul deceniu în special a fost caracterizat de o explozie a numărului de produse noi. Piețele naționale şi globale au ajuns să fie sufocate de abundența ofertei: peste 30.000 de noi produse apar anual în domeniul bunurilor de larg consum sau 7.000 în domeniul fondurilor mutuale[344]. Pentru client aceasta este partea bună a lucrurilor, plăcerea sa de a alege şi de a compară diferite variante este satisfacută din plin. În acelaşi timp, din nefericire însă, procesul de cumpărare devine mai complicat. Vânzătorul, prin informațiile pe care le deține şi prin cunoştinţele sale, trebuie să contribuie la simplificarea acestuia.

Atât clientul cât şi vânzătorul trebuie să decidă ce aplicații ale produsului rezolvă optim problema cumpărării. În cazul în care cerințele clientului sunt complexe, atunci vânzătorul trebuie să aleagă şi să combine anumite produse din catalogul firmei pentru a obține o soluție personalizată. Acest proces de selecție a produsului se mai întâlneşte şi sub denumirea de configurare a produsului. Configurarea corectă a unui produs permite crearea unor soluții personalizate indiferent dacă este vorba de o vânzare simplă sau de una complexă. Multe companii utilizează aplicații software de tip CRM care permit vânzătorului să pună întrebările potrivite, să descopere necesitățile reale ale clientului şi să configureze imediat cea mai bună soluție pentru îndeplinirea lor. Astfel, forța de vânzare dispune de un instrument care oferă rapid informații corecte despre opțiunile produsului, prețuri, termene de livrare, condiții de garanție şi toate acestea într-o relație interactivă cu clientul. Mai mult, pentru a îmbunătăți calitatea procesului de vânzare, aplicația CRM poate chiar să redacteze şi propunerea comercială.

Oferta comercială scrisă face parte în mod obişnuit din strategia de produs a vânzătorului şi poate fi definită ca fiind un plan specific de acțiune bazat pe fapte, presupuneri şi pe documentația corespunzătoare inclusă în ofertă[345]. O propunere corectă, atractivă, redactată într-o manieră convingătoare şi profesională adaugă valoare soluției şi produsului şi ne diferențiază față de concurență. Oferta scrisă include în general următoarele elemente: prezentarea soluției, costul, obiectivele tangibile şi intangibile, strategia de îndeplinire a acestor obiective şi termenele de realizare. Oferta trebuie redactată într-o manieră echilibrată, rațională, cu focalizare pe avantajele specifice şi nu pe caracteristicile produsului.

---

[343] Schonfeld E., *The Customized, Digitized, Have-It-Your-Economy*, Fortune, 1998
[344] Nelson E., *Too Many Choises*, Wall Street Journal, 2001
[345] Fellows J., *A Decent Proposal*, Personal Selling Powewr, 1995

7.3.2.1 Calificarea ca expert în produse şi soluţii

Aşa cum precizam în capitolele anterioare, una dintre cele mai dificile laturi ale activităţii comerciale este câştigarea încrederii clientului. Studii recente relevă faptul că principalul factor pentru a realiza acest lucru este cunoaşterea produsului.

Un vânzător bun trebuie să posede cunoştinţe şi informaţii care să acopere şi chiar să depăşească aşteptările clienţilor săi, în patru mari zone de interes pentru aceştia:

- *Dezvoltarea produsului şi procesul de îmbunătăţire a calitaţii*: toate companiile consumă bani şi timp pentru a dezvolta noi produse. Pornind de la un concept iniţial, de la o idee, produsul nou se testează şi se modifică în mod repetat în vederea îmbunătăţirii sale, până la a fi propus utilizatorilor. Vânzătorul trebuie să cunoască şi să explice în mod profesional istoria produsului. Îmbunătăţirea calităţii produselor face parte din strategia de afaceri pe termen lung a firmelor reputate. Procesele de îmbunătăţire a calitatii, ca de exemplu adoptarea certificarii ISO 9000, creează avantaje competitive, care trebuie subliniate de către vânzător.
- *Performanţele şi specificaţiile produsului*: cele mai multe întrebări ale potenţialilor utilizatori provin din această zonă de interes. De exemplu, pentru serviciile Internet furnizate de o societate de telecomunicaţii, clienţii doresc să cunoască disponibilitatea serviciului, viteza de transfer, măsurile de securitate sau tipul conexiunii. Aceste informaţii sunt extrem de importante, mai ales atunci când decizia cumpărătorului se bazează pe compararea performanţelor diferitelor produse. Unele companii furnizează vânzătorilor produsele lor, în scopul testării şi cunoaşterii lor detaliate.
- *Întreţinere şi servicii post-vânzare*: vânzătorul trebuie să furnizeze detaliat şi prompt, în timpul vânzării, informaţiile corespunzătoare, deoarece astfel se poate asigura o utilizare îndelungată şi performantă a produsului. O politică post-vânzare bine implementată adaugă valoare pentru client şi ne protejează de competitori. La nivelul întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii echipa de vânzări ar trebui să apeleze periodic utilizatorii pentru a urmări dacă nivelul lor de aşteptare este acoperit. Se impun de asemenea acţiuni de întreţinere preventivă, prin verificarea periodică a echipamentelor instalate la clienţi.
- *Preţ şi termen de livrare*: clienţii aşteaptă întotdeauna cea mai bună schemă de costuri şi de livrare. Pentru a le câştiga încrederea şi pentru a dovedi capacitatea lor de interlocutor viabil, vânzătorii din întreprinderile româneşti de telecomunicaţii trebuie să dispună de competenţe specifice, desigur în anumite limite. Faţă de tariful standard, în general fiecare reprezentant de vânzări are posibilitatea de a acorda reduceri de maximum 10% şi poate urgenta 5-10 livrări într-un trimestru. Vânzătorul va avea astfel mai multă putere şi responsabilitate, care trebuie folosite cu discernământ, deoarece, de exemplu, orice reducere tarifară duce la scăderea profitabilităţii companiei. Important este ca fiecare cotaţie de preţ să fie însoţită de informaţii care să creeze valoare în mintea clientului. Implementarea unei aplicaţii de tip CRM la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii este esenţială pentru a evita erorile în construirea preţului, mai ales atunci când aceasta este complexă prin numărul mare de factori luaţi în considerare: valoarea comenzii, durata contractului, modalitatea de plată, garanţia, termenul de livrare, serviciile post-vânzare.

Un alt element important al strategiei de produs este **cunoaşterea propriei companii**. Vânzătorul este de obicei interfaţa dintre firmă şi client, de aceea imaginea clientului despre firmă se construieşte în urmă contactului cu vânzătorul. În condiţiile în care produsele sunt aproape identice, imaginea şi cultura organizaţională a companiei o

pot diferenția față de competitorii săi. De aceea, vânzătorul trebuie să transmită clientului informații despre firma sa, mai ales atunci când aceasta nu beneficiază de puterea mărcii, aşa cum se întâmplă în cazul marilor companii. Nu în ultimul rând, mulți clienți apreciază produsele oferite din perspectiva relațiilor anterioare avute cu organizația respectivă.

La fel de importantă pentru un vânzător în dezvoltarea competențelor sale despre produs este **cunoaşterea concurenței**. Având informații despre punctele tari şi slabe ale principalilor competitori, vânzătorul va putea accentua avantajele propriei soluții, adaugând astfel valoare pentru client. Prospectul obişnuieşte să adreseze întrebări referitoare la oferta competiției, iar un răspuns necloncudent poate duce la pierderea oportunității de vânzare. Referirile la concurență trebuie să fie corecte, oneste, să se bazeze pe fapte şi să evite pe cât posibil observațiile critice. Oferta competiției care prezintă avantaje în anumite zone, ca de exemplu preț, termen de livrare, garanție, trebuie neutralizată printr-un demers care să conducă la adăugarea de valoare pentru client şi nu prin critici mai mult sau mai puțin obiective.

Un alt pas important este dobândirea de către vânzător a calității de expert în industria pe care o reprezintă, ceea ce îi conferă o reputație superioară. În cadrul întreprinderilor româneşti de telecomunicații, vânzătorii de soluții pentru domeniul bancar trebuie să citească ziare şi reviste de specialitate specifice, precum Ziarul Financiar, Bursa, Piață Financiara, e-Finance sau să participe la reuniuni ale Asociației Naționale a Bancilor sau SWIFT.

Calificarea ca expert presupune obținerea de către vânzător a unor informații specifice despre produsele din zona sa de activitate. Principalele surse din care pot fi dobândite aceste informații de către personalul de vânzări din România sunt literatura de specialitate a propriei firme (catalogul de produse, materiale de prezentare, broşuri publicitare, casete audio), programele de instruire continuă (incluzând învățământul la distanță de tip "*e-learning*"), vizitarea locului de producție (mai ales pentru noii angajați), clienții, produsul însuşi (prin utilizarea, examinarea şi evaluarea lui), publicațiile de specialitate (Telecomunicații Mobile, e-Week) şi nu în ultimul rând Internetul.

7.3.2.2 Vânzarea de beneficii către client

Într-una din reuniunile Consiliului de Administratie al celui mare producător american de burghie, cu o cotă de piață de peste 55%, entuziasmul general legat de rezultatele excelente ale companiei a fost tulburat de o întrebare a preşedintelui. Acesta a vrut să cunoască părerea celorlalți despre modul în care produsele corespund aşteptărilor clienților. Părea evident că utilizatorii aşteaptă burghie de calitate, performante şi durabile şi că firma răspunde impecabil acestei cerințe. Nimeni nu a sesizat însă că de fapt clienții aşteptau beneficiile oferite de produsele companiei, respectiv obținerea unor găuri de calitate. Plecând de aici, în următorii doi ani au fost dezvoltate noi tehnologii şi produse care au permis furnizarea unor beneficii mai mari, precum o calitate mai bună a suprafeței găurite, precizie superioară şi timp redus de executare a operației. Rezultatul a fost o creştere anuală a cifrei de afaceri cu peste 12%[346]. În mod similar, fondatorul Federal Express apreciază că firma nu vinde servicii de transport de mărfuri clienților săi, ci "*pace, linişte sufletească*"[347].

Pentru un vânzător este important să obțină informații despre produs, companie şi concurență. Clientul nu cumpără doar caracteristici ale produsului, ci şi avantaje ale utilizării acestuia. Din acest motiv succesul vânzătorului este legat de modul în care

[346] Hammer M., *The Agenda*, Random House, New York, 2001
[347] www.federalexpress.com

acesta reuşeste în oferta sa comercială să convertească în beneficii caracteristicile produsului.

Caracteristica produsului se referă în general la ceea ce poate fi atins, văzut sau măsurat (durabilitate, design etc.), fiind descrisă în secţiunea tehnică a propunerii comerciale. Beneficiul produsului este avantajul, câştigul personal obţinut de client prin utilizarea acestuia. Un acces Internet furnizat pe fibră optică este doar o caracteristică a serviciului, pe când o conectare rapidă şi fără erori de comunicaţie reprezintă un beneficiu. Pentru un vânzător bun este importantă identificarea acelor beneficii pe care clientul le percepe ca având cea mai mare valoare pentru el. Prezentarea comercială trebuie să lege într-o structură logică toate caracteristicile produsului de beneficiile oferite de acesta, ca de exemplu "*accesul Internet este furnizat printr-o soluţie radio, ceea ce înseamnă instalarea în aceeaşi zi*".

7.3.2.3 Configurarea unor soluţii cu valoare ridicată pentru client

Pentru a avea succes pe termen lung în economia globală de astăzi este important ca produsul să fie repoziţionat în permanenţă. **Poziţionarea unui produs** implică ansamblul deciziilor şi acţiunilor care urmăresc să creeze şi să menţină în mintea clienţilor un anumit concept (percepţie, sentiment, impresie) referitor la produsul firmei[348]. O bună poziţionare înseamnă că numele produsului, reputaţia şi segmentul de piaţă sunt bine recunoscute. Ţinând cont că aşteptările şi cerinţele clienţilor sunt în permanentă schimbare, procesul de poziţionare trebuie continuu modificat şi adaptat.

Unul dintre principiile de bază în marketing şi vânzări este **diferenţierea produsului**. Fiecare companie, indiferent de domeniul de activitate, urmăreşte să se diferenţieze în scopul distanţării de concurenţii săi şi al introducerii unor bariere care să îngreuneze clientului alegerea unui produs doar pe baza preţului. Un client informat va alege acel produs care oferă un maxim de valoare, iar vânzătorul trebuie să ştie să evidenţieze acest fapt în propunerea sa comercială.

Un produs a devenit astăzi un instrument prin care cumpărătorul doreşte să îşi rezolve o problema. Clientul aşteaptă un lanţ de satisfacţii din partea produsului (calitate mai bună, gamă mai largă, îmbunătăţiri aduse de noul produs), a companiei care îl fabrică sau îl distribuie (livrare şi instalare, consultanţă, instruire, timp redus de răspuns, facilităţi de plata) şi nu în ultimul rând din partea vânzătorului (furnizor de încredere, mai informat şi mai competent, mai bun înţelegător al aşteptărilor clientului, furnizor de servicii după vânzare). Altfel spus, produsul trebuie să acopere şi să depăşească aşteptările şi cerinţele clientului, compania furnizoare trebuie să acţioneze ca o echipa în serviciul clientului, iar vânzătorul trebuie să acţioneze ca un partener al acestuia.

Un vânzător informat şi competent va fi capabil să realizeze o analiză competitivă profesională, care îi va permite poziţionarea corectă a propriului produs în raport cu principalii concurenţi şi în final elaborarea unei oferte cu adevărat valoroase pentru client. Analiza competitivă trebuie să urmărească trei direcţii: produsul (calitate, durabilitate, performanţă, prezentare, garanţie, marcă), compania (reputaţie, flexibilitate, cotă de piaţă, canale de distribuţie, facilităţi de plată) şi personalul de vânzare (cunoştinţe, expertiză, simţ de răspundere, orientare către client, integritate, aptitudini de prezentare şi comunicare, autoritate pentru negociere, flexibilitate).

Poziţionarea produsului trebuie avută în vedere atât la noile produse cât şi la cele existente. Chiar şi produse populare îşi pot pierde rapid poziţia pe piaţă datorită dinamicii acesteia. Strategiile de vânzare diferă pentru un produs nou faţă de unul

[348] Pride M., *Marketing*, Houghton Mifflin, Boston, 1997

matur. În cazul produselor noi, strategia urmăreşte să dezvolte un nou nivel de aşteptări, o schimbare de obiceiuri şi chiar stabilirea unui nou standard de calitate în industrie. În fapt, scopul constă în construirea dorinţei pentru noul produs şi crearea de noi piete. Produsele mature sunt supuse competiţiei venite din partea celor noi. Dacă la început aceasta este slabă, superioritatea companiei şi a mărcii fiind prioritare în decizia cumpărătorului, în timp se accentuează. Păstrarea cotei de piaţă este posibilă doar printr-o activitate comercială susţinută în scopul întăririi relaţiei cu clientul şi creşterii loialităţii acestuia.

În lumea competitivă de astăzi, companiile se orientează către strategii de vânzare prin care se adaugă valoare către client. Acest lucru se poate realiza, de exemplu, printr-o instruire mai bună a forţei de vânzare, servicii superioare după vânzare sau inovaţii care cresc valoarea produsului în ochii clientului. Pentru a înţelege conceptul de adăugare de valoare în procesul de vânzare, ar trebui să ne imaginam produsul ca având patru dimensiuni:

- *produsul generic*: descrie categoria din care face parte produsul vândut (de exemplu autoturism, asigurare de viaţă, televizor, acces Internet); în general, o companie oferă mai multe produse generice (întreprinderile româneşti de telecomunicaţii furnizează printre altele, servicii de transmisiuni de date, echipamente, acces Internet, consultanţă, instruire în telecomunicaţii); furnizarea acestui tip de produse permite companiei să concureze pe piaţă; produsele generice, chiar şi cele mai ieftine, rareori pot concura cu cele aşteptate de client;
- *produsul aşteptat*: este produsul care satisface aşteptările minimale ale clientului (de exemplu un acces Internet cu viteză garantată); având în vedere percepţia diferită a produsului de la un utilizator la altul, vânzătorul trebuie să descopere aşteptările individualizate (fapte şi sentimente) ale fiecărui client; atunci când clientul aşteaptă mai mult decât un produs generic, produsul poate fi vândut doar dacă aşteptările clientului sunt satisfăcute[349]; vânzând doar produse aşteptate este foarte greu de consolidat loialitatea clientului, deoarece satisfacţia şi loialitatea nu formează întotdeauna un tandem;
- *produsul cu valoare adăugată*: este produsul care oferă mai mult decât aşteptările clientului (de exemplu la vânzarea unui acces Internet, întreprinderea de telecomunicaţii ar putea oferi şi găzduirea gratuită a paginii web);
- *produsul potenţial*: se referă la ceea ce ar mai putea fi adăugat produsului cu valoarea adăugată, dincolo de cerinţele imediate; în special în cazul produselor mature vânzătorul trebuie să privească în viitor cu imaginaţie şi creativitate, trebuie să descopere şi să satisfacă noi necesităţi ale clienţilor; produsul potenţial trebuie mai degrabă dezvoltat de către vânzătorul apropiat de clienţii săi.

În viitor, strategiile care adaugă valoare în procesul de vânzare vor deveni tot mai importante. Vânzătorul va trebui să convingă clienţii săi de superioritatea unui parteneriat pe termen lung cu un furnizor unic şi eficient, faţă de cumpărarea ocazională a unui produs sau a unei soluţii la preţul cel mai scăzut.

---

[349] Levitt T., *Marketing Imagination*, Free Press, New York, 1983

7.3.2.4 Dezvoltarea unei strategii client

Economia contemporană a devenit în ultimii ani o economie a clientului, care îşi controlează din ce în ce mai mult propriul destin. Oferta depăşeşte cererea, clientul este mai bine informat şi, în consecinţă, a modificat în favoarea lui raportul de forţe în relaţia cu producătorul.

Pentru a răspunde cât mai bine acestei situaţii, furnizorii trebuie să dezvolte o strategie referitoare la client, respectiv să conceapă cu atenţie un plan al cărui rezultat să fie o receptivitate maximă faţă de client. O dimensiune principală a acestei strategii este obţinerea unei înţelegeri mai bune a motivelor şi necesităţilor de cumpărare ale clienţilor. Un vânzător care doreşte un parteneriat pe termen lung trebuie să obţină şi să sistematizeze informaţii despre clienţii lui, cu particularităţile specifice fiecăruia dintre ei. Astăzi nu mai vorbim despre "*un client la modul general, ci despre acest client, respectiv doar despre clientul cu care negociem la un moment dat*"[350].

Dezvoltarea unei strategii client implică trei direcţii majore de acţiune:

- *înţelegerea comportamentului de cumpărare al clientului*;
- *descoperirea necesităţilor şi aşteptărilor clientului*;
- *dezvoltarea unei baze de clienţi potenţiali (prospecţi)*.

Implementarea acestei strategii se poate face optim la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii prin adoptarea unei soluţii de tip Managementul Relaţiei cu Clienţii (CRM).

7.3.3 Înţelegerea comportamentului de cumpărare al clientului

Comportamentul de cumpărare al firmelor diferă de cel al consumatorilor individuali. O persoană cumpără bunuri şi servicii pentru consum propriu, piaţa mondială fiind estimată la câteva mii de miliarde de dolari[351]. O organizaţie achiziţionează bunuri şi servicii pentru a le utiliza în producţie sau pentru a le furniza unor terţi. Un vânzător al companiei de telecomunicaţii se poate adresa ambelor categorii, de exemplu la comercializarea serviciului de acces Internet. Caracteristica asemănătoare celor două pieţe –a persoanelor şi a companiilor- este faptul că ambele implică oameni care îşi asumă rolul de cumpărător în urma unei decizii de cumpărare, în vederea satisfacerii unor nevoi. Diferenţele sunt legate de numărul mai mare de decidenţi în cazul organizaţiilor şi de nivelul lor superior de informare şi pregătire.

Comportamentul cumpărătorului este deosebit de complex, deoarece nevoile care îl motivează şi percepţiile fiecărui individ sunt diferite, chiar şi atunci când ne referim la acelaşi produs. Din nefericire, studiile de piaţă, statisticile, anchetele, rapoartele pot "ajuta" un vânzător neexperimentat să cadă în capcana tratării cumpărătorului ca un simplu număr sau ca o medie. Pentru a avea succes, forţa de vânzare trebuie să **trateze clienţi diferiţi în mod diferit** şi să cunoască forţele care influenţează decizia de cumpărare, aşa cum reiese din figura 7.4. Numai astfel poate fi construită o strategie care să conducă la creşterea receptivităţii faţă de client.

---

[350] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993

[351] Armstrong G., Hotler P., *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2003

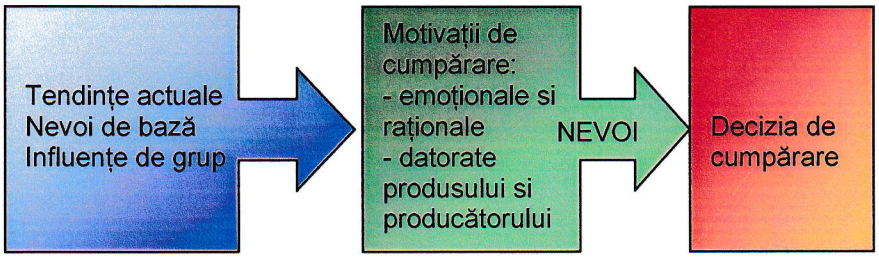


Figura 7.4: Factorii care influențează decizia de cumpărare[352]

Tendințele actuale majore care influențează decizia de cumpărare şi care au implicații în vânzarea cu valoare adăugată sunt următoarele:

- *respectul față de client este esențial pentru reuşită*: clientul este mai informat, timpul sau este mai puțin şi în consecință mai valoros, propunerile comerciale trebuie prezentate profesional şi cu onestitate;
- *mulți clienți se îndreaptă către produse de lux*: vânzătorul trebuie să fie mai bine pregătit;
- *mediul cultural, etnic şi social din care provin clienții s-a diversificat* în Romania de după 1989: femei de succes, adulți care adoptă un stil tineresc de viață, oameni extrem de bogați cu un nivel scăzut de instruire.

Nevoile de bază care influențează decizia de cumpărare s-au schimbat relativ puțin în istoria economică a lumii. Singura modificare relativ vizibilă în ultimii ani este modul în care aceste nevoi individuale sunt acoperite. În înțelegerea comportamentului cumpărătorului, motivat de nevoi fiziologice şi psihologice, studierea clasicei piramide a lui Maslow este extrem de utilă[353]. Nevoile umane de bază pot fi ierarhizate –fiziologice, de securitate, sociale, stimă şi autodezvoltare- fiecare nivel superior trebuind a fi urmărit pe măsură ce anteriorul este acoperit. La nivelul procesului de vânzare toate nevoile de nivel înalt pot fi regăsite: securitate- un vânzător de încredere; social- relații de afaceri pe termen lung, prietenie, parteneriat; stimă- furnizarea unor informații clientului conferă vânzătorului un sentiment de apreciere, de importanță; autoactualizare- sprijinirea clientului de către vânzător pentru a acționa în vederea îmbogățirii continue a relației existente. În anumite situații, de exemplu un dejun de afaceri, modelul lui Maslow poate fi cu greu operațional, deoarece prioritatea nevoilor nu mai este respectată.

Nu în ultimul rând, decizia de cumpărare este supusa influențelor grupului din următoarele perspective:

- *influența rolului*: fiecare individ ocupă o anumită poziție în grupul, organizația din care face parte, poziție căreia îi este asociat un rol; rolul poate fi privit ca un comportament social bazat pe aşteptările celor din jurul nostru; toate rolurile (profesionale, politice, familiale) pe care ni le asumăm la un moment dat influențează atât comportamentul nostru general, cât şi pe cel de cumpărare;
- *influența grupului de referință*: fiecare individ consideră despre sine că aparține unei anumite categorii, cu care se compară uzual şi care îi serveşte ca punct de referință şi sursă de informații; membrii unui anumit grup de referință tind să influențeze valorile, atitudinile şi comportamentul unui alt grup; gradul în care grupul influențează decizia de cumpărare a unui membru depinde de tăria cu care acesta se implică şi se identifică cu grupul respectiv;

[352] Reece, B.L., G.L., *Selling Today*, Pearson Education Inc., New Jersey, 2004
[353] Tran V., *Teoria comunicării*, SNSPA, Facultatea de Comunicare, Bucureşti, 2001

- *influența clasei sociale*: societatea este împărțită relativ permanent după similitudinea valorilor, intereselor şi comportamentului membrilor săi; criteriile de apartenență (educație, avere, profesie, venit) la o anumită clasă sociala diferă de la o societate la alta;
- *influența culturală*: cultura poate fi definită ca o acumulare de valori, reguli de comportament, credințe, comune unui grup care împărtăşeşte acelaşi mediu şi limbă[354]; cultura influențează puternic comportamentul de cumpărare, de aceea strategiile de vânzare trebuie să țină cont de diversitatea culturală crescândă (de exemplu, managerii străini ai unor companii operaționale în România), pentru a evita eventuale conflicte între vânzător şi cumpărător datorate diferențelor culturale.

Aşa cum am mai precizat, fiecare decizie de cumpărare are la bază o motivație, un proces de selecție, care rezultă din activarea unei necesități, aspirații sau dorințe. Motivația acționează ca un stimulent comportamental în vederea satisfacerii nevoii respective. Pentru un vânzător de succes este esențială cunoaşterea motivației de cumpărare, pentru a şti ce factori îl determină pe client să cumpere.

Studii întreprinse asupra comportamentului de cumpărare arată că decizia cumpărătorului are la bază atât **motivații emoționale** cât şi **motivații raționale**. Principalele motivații emoționale ale potențialului cumpărător pleacă de la sentimentele şi pasiunile acestuia, pe când cele raționale au ca fundament un proces de judecată obiectivă. Atunci când două produse sunt aproape identice, vânzătorul trebuie să poată influența emoțional clientul, dar şi să obțină, să interpreteze şi să prezinte acele informații necesare unei analize obiective în vederea cumpărării, ca de exemplu timp de livrare, disponibilitate, asistență tehnică, profit.

Alte motivații de cumpărare sunt legate de producător şi de produs, fiind deosebit de importante deoarece pot conduce la repetarea vânzării şi la obținerea de referințe. Motivația legată de producător pleacă de la experiențele avute de cumpărător şi apreciate ca pozitive, fiind importantă în cazul deciziei de cumpărare a unor produse asemănătoare. Cele mai importante astfel de motivații țin de serviciile superioare care conduc la valoare suplimentară şi la creşterea loialității, de selecția produselor care garantează satisfacerea oricărei cerințe şi de competența vânzătorului care poate fi asimilat unui activ al firmei. Motivația legată de produs îi permite unui client să prefere un anumit produs față de altul şi din această cauză să îl cumpere. Marca, prețul, calitatea, designul, facilitățile sunt factori urmăriți în ierarhizarea preferințelor cumpărătorului.

7.3.3.1 Descoperirea necesităților şi aşteptărilor cumpărătorului

Modul în care indivizii ajung la decizia de a cumpăra este explicat prin mai multe teorii dintre care cele mai cunoscute sunt teoria hotărârii cumpărătorului şi cea a satisfacerii nevoilor acestuia.

Teoria hotărârii cumpărătorului are la bază prezumția că o decizie finală de cumpărare poate fi luată după ce potențialul cumpărător a răspuns afirmativ unui set de cinci întrebări: de ce ar trebui să cumpere (existența unei nevoi)? ce (produsul)? de unde (sursa)? care este prețul corect (costul)? şi când ar trebui să cumpere (timpul)? Rolul vânzătorului este acela de a convinge cumpărătorul şi de a orienta decizia acestuia în direcția dorită. Dificilă pentru vânzător este identificarea celei mai grele decizii pe care trebuie să o ia clientul dintre cele cinci, precum şi ordinea răspunsurilor

[354] Borțun D., *Semiotica*, SNSPA, Facultatea de Comunicare, Bucureşti, 2002

după care cumpărătorul va alege. Din aceste motive prezentarea comercială trebuie să fie suficient de flexibilă pentru a putea fi adaptată procesului intern de cumpărare al clientului şi în general diversităţii de situaţii de vânzare.

Teoria satisfacerii nevoilor are la bază prezumţia că decizia de cumpărare este luată pentru a satisface anumite nevoi. Această teorie stă la baza vânzării consultative, care presupune orientarea către client, căruia trebuie să i se descopere în permanenţă necesităţile şi apoi să i se răspundă cu maximă receptivitate în vederea satisfacerii corecte a acestora. Pentru a avea succes, un vânzător trebuie să creadă şi să aplice următoarelor principii, valabile în orice situaţii de vânzare:

- între vânzător şi client trebuie să existe un schimb continuu de idei, sentimente şi percepţii printr-o comunicare în ambele sensuri;
- clientul trebuie încurajat să comunice, deoarece informaţia pe care o furnizează este esenţială pentru descoperirea nevoilor sale reale de către vânzător;
- vânzătorul trebuie să se poziţioneze în mod corect faţă de client şi faţă de propria firma, iar acţiunile sale să fie etice;
- întregul efort trebuie dirijat spre construirea unui parteneriat pe termen lung.

Numărul decidenţilor în procesul de cumpărare creşte odată cu mărimea firmei. Firmele mari dispun de echipe dedicate de cumpărare, de metodologii bine puse la punct, întregul proces decizional fiind foarte bine formalizat la nivelul fiecărei etape[355]:

- recunoaşterea problemei: este necesară efectuarea unei achiziţii în vederea satisfacerii unor nevoi;
- căutarea informaţiilor: identificarea potenţialelor produse şi a producătorilor; obţinerea de oferte;
- evaluarea alternativelor şi selectarea furnizorului
- evaluarea post-vânzare: obţinerea de informaţii direct de la utilizatori şi documentarea performanţelor.

Comportamentul de cumpărare al clientului se poate modifica, deoarece oamenii adoptă noi roluri, grupul de referinţă, dar şi veniturile se schimbă în timp. Pentru a răspunde acestei realităţi, întregul demers de vânzare trebuie orientat către client şi nu către piaţă, caci *"nu pieţele cumpără produse, ci clienţi"*[356]. Vânzătorul de succes trebuie să urmărească contextul larg în care clientul selectează, cumpără şi utilizează produsul. Acest lucru este posibil prin construirea unor tehnici bazate pe întrebări directe care să stimuleze clientul să vorbească despre el şi nevoile lui specifice, pe ascultarea acestuia şi pe observarea atentă a mediului (obiecte personale din birou, poze, ziare) şi a clientului (expresia feţei, mişcările corpului) însuşi. Toate aceste informaţii, pentru a fi valorificate la maxim, trebuie introduse într-o bază de date centralizată, accesibilă tuturor angajaţilor organizaţiei- sau altfel spus, implementarea unei soluţii de Management al Relaţiilor cu Clienţii (CRM).

7.3.3.2 Dezvoltarea unei baze de clienţi potenţiali

"Principalul obiectiv al unui vânzător nu este să vândă, ci să creeze noi clienţi"[357]. Aceasta afirmaţie nu doreşte să stârnească nedumeriri, ci doar să sublinieze importanţa activităţii de prospectare în dezvoltarea unei strategii referitoare la client. Un prospect sau un client potenţial este un individ sau o organizaţie care îndeplineşte criteriile de calificare stabilite de către vânzător.

---

[355] Solomon M., Stuart E., *Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2000
[356] Peters T., Austin N., *A Passion for Excellence*, Random House, New York, 1985
[357] Gschwandtner G., *Thoughts to Sell By*, Personal Selling Power, 1995

Scopul prospectării este acela de a dezvolta o bază de prospecți alcătuită din clienții existenți şi cei potențiali. Clienții actuali trebuie satisfăcuți la un nivel înalt, pentru a-i păstra şi pentru a asigura astfel repetarea vânzării şi o profitabilitate ridicată.

Pentru a avea rezultate în activitatea sa, vânzătorul trebuie să urmărească completarea şi îmbogățirea permanentă a bazei de prospecți, în vederea compensării inevitabilelor pierderi datorate unor cauze diverse:

- mutarea clientului într-o altă zonă;
- încetarea sau reducerea activității clientului;
- fuzionarea cu o altă companie;
- dispariția decidentului, prin promovare, pensionare, boală, transfer;
- deteriorarea relației cu clientul;
- o ofertă mai valoroasă din partea competiției;
- clientul are nevoie o singură dată de produsul vânzătorului, deci nu există condiții pentru repetarea vânzării;
- nevoile clientului se schimbă din cauza noilor tehnologii.

Studii recente relevă că o companie americană pierde în medie 15-20% din clienții săi, ceea ce poate fi mult sau puțin în funcție de tipul afacerii. Pentru că multe din cauzele pierderii nu pot fi controlate de agentul de vânzări, acesta trebuie să creeze noi clienți.

Pentru a avea succes, **activitatea de prospectare** la întreprinderile româneşti de telecomunicații trebuie să urmărească trei direcții:

- *creşterea numărului de prospecți potențiali*, deoarece aceştia reprezintă o sursă de oportunități de vânzare; scăderea numărului lor duce în mod inevitabil la scăderea vânzărilor; motivarea vânzătorilor se va face în funcție de numărul noilor prospecți;
- *creşterea calității prospecților* prin impunerea unor bariere de selecție, ca de exemplu cifra de afaceri a clientului, soliditate, riscul de neplată, volumul estimat al vânzării, potențialul de creştere al clientului;
- *scurtarea ciclului de vânzare*, prin determinarea acelor noi prospecți care pot fi rapid calificați, respectiv au o nevoie urgentă, au disponibilitatea de a plati şi autoritatea de a comanda produsul.

Atitudinea de prospectare determină în mod fundamental comportamentul vânzătorului. Vor avea succes numai acei vânzători care îşi dedică zilnic timp lărgirii bazei de prospecți, deoarece aceasta este singura oportunitate de a identifica beneficiarii produselor şi serviciilor companiei. Prospecții trebuie căutați şi găsiți în mod activ, continuu, altfel sunt puține şanse că ei să descopere producătorul. Prospectarea este un proces care se poate desfăşura în aproape orice împrejurare şi care impune un grad înalt de auto-disciplină. Deoarece rezultatele nu se văd imediat, atunci când vânzătorul este ocupat tinde să reporteze activitatea de prospectare dintr-o anumită perioadă, ceea ce pe termen mediu sau lung s-a dovedit a fi o cauză a insuccesului în vânzări.

Sursele de identificare a prospecților sunt multiple şi trebuie utilizate extensiv, individual sau în combinație: referințe (scrise, verbale); prieteni, rude, centre de influență; cataloage şi baze de date specifice despre companii (Pagini Aurii, Camera de Comerț şi Industrie, Pagini Galbene); târguri, expoziții şi evenimente speciale; publicații comerciale (ziare, reviste, publicații profesionale- Telecomunicații Mobile, Piața IT), telemarketing; scrisori comerciale şi de publicitate; Internet; dezvoltarea unei "rețele", văzută ca arta de a crea şi utiliza contacte, de a întâlni cât mai mulți oameni şi de a profita de pe urma acestor conexiuni; prospectare realizată de personalul non-comercial.

După identificarea prospecților, ei trebuie calificați, deoarece nu orice potențial client prezintă interes comercial pentru companie. Succesul vânzătorului depinde în bună măsură de abilitatea lui de a califica corect prospecții, respectiv de a identifica acei clienți potențiali care trebuie contactați. Această etapă a procesului de vânzare este extrem de importantă din două motive: timpul consumat cu un prospect este în general foarte mare, depășindu-l net pe cel alocat unui client existent și volumul potențial al vânzării poate fi mai mic decât însești cheltuielile de vânzare. În cadrul întreprinderilor românești de telecomunicații este recomandabil ca procesul de calificare a clienților potențiali să includă patru etape:

- identificarea concordanței dintre nevoia reală a prospectului și produsele firmei;
- identificarea acelor persoane care au autoritatea de a decide sau care pot influența decizia;
- verificarea capacității de plată a prospectului;
- identificarea existenței unei nevoi reale a prospectului sau doar a unei analize numai în vederea evaluarii produselor (și nu a cumpărării); din nefericire mulți vânzători nu evaluează corect situația și consumă mult timp inutil.

Este foarte important ca informațiile despre clienții potențiali să fie bine structurate și puse la dispoziția tuturor membrilor organizației. O condiție a reușitei este ca această bază de date să fie în permanență actualizată, inclusiv de personalul non-comercial, cu informații diverse despre prospecți (atat ca firmă- acționari, obiect de activitate, cifră de afaceri, profit, personal, imagine pe piață, alți furnizori, cât și ca indivizi, în special decidenții- educație, familie, stil de viață, trecut, pasiuni)[358]. Având aceste date, vânzătorul va deveni un partener al clientului și vânzarea se va face mai usor.

Astăzi la cele mai multe întreprinderi românești de telecomunicații toate aceste informații sunt organizate pe hârtie, la nivelul fiecărui vânzător, cu toate neajunsurile care decurg de aici. Pentru a gestiona corect profilul detaliat al fiecărui prospect, pentru a pune la dispoziția întregului personal informații despre contactele avute cu potențialii clienți și pentru ca vânzătorii să fie avertizați asupra următoarelor întâlniri, se impune implementarea rapidă a unei soluții de tip CRM.

7.3.4 Dezvoltarea unei strategii de prezentare

Strategia de prezentare trebuie să combine elementele celorlalte strategii, referitoare la relații, produs și client și să fie implementată numai după dezvoltarea acestora.

Strategia de prezentare este un plan care include trei direcții principale:

- *stabilirea obiectivelor prezentării*;
- *dezvoltarea unui plan de prezentare pentru atingerea acestor obiective*;
- *accentuarea angajamentului de a furniză servicii de calitate*.

Primele două etape se realizează înainte de abordarea clientului și sunt fundamentul unei prezentări reușite.

7.3.4.1 Stabilirea obiectivelor pentru prezentare

Pentru fiecare contact cu clientul vânzătorul trebuie să își stabilească unul sau mai multe obiective, precum obținerea de informații despre nevoile clientului, furnizarea de informații referitoare la soluția propusă sau construirea unei relații puternice cu persoana de decizie. Un plan de prezentare corect întocmit garantează vânzătorului rigoare în

[358] Mackay H., *Swim with the Sharks*, William Morrow, New York, 1988

timpul prezentării şi şanse sporite pentru atingerea obiectivelor propuse, mai ales atunci când urmăreşte şi furnizarea unor servicii de înaltă calitate.

În mod evident, strategia de prezentare trebuie să adauge valoare. Pentru aceasta vânzătorul trebuie să se poziționeze ca o resursă aflată la dispoziția clientului, care poate oricând oferi idei, sfaturi şi informații valoroase. Prezentarea trebuie individualizată, adaptată aşteptărilor şi nevoilor specifice ale clientului.

Fără un plan corect întocmit, vânzătorul riscă să nu identifice nevoile în schimbare ale clientului sau eventualele oportunități de a vinde mai mult şi de a pierde astfel în fața competiției. Principalele obiective care trebuie urmărite de vânzătorii întreprinderilor româneşti de telecomunicații sunt:

- obținerea de informații despre firma clientului şi despre decident;
- determinarea concordanței dintre produsul firmei şi nevoile clientului;
- implicarea prospectului în testarea serviciilor întreprinderii;
- obținerea unei întâlniri la nivelul de decizie cel mai înalt din organizația clientului;
- prezentarea de referințe;
- furnizarea de servicii post-vânzare;
- lansarea de noi produse;
- creşterea loialității clientului.

Odată stabilite obiectivele şi confirmată întâlnirea cu clientul, vânzătorul va transmite un fax sau un e-mail conținând agenda acesteia. Aşa cum am precizat, obiectivele selectate pentru o prezentare sunt diverse şi sunt influențate de o serie de factori: cine participă la întâlnire din partea firmei care vinde dar şi din partea prospectului, competențele acestuia referitoare la industrie şi la produsul prezentat, durata şi locul întâlnirii.

În cadrul întreprinderilor româneşti, pentru vânzarea de servicii de telecomunicații caracterizate prin complexitate şi specificitate, se recomandă folosirea de echipe de vânzare care să includă şi tehnicieni. Obiectivele urmărite sunt identificarea corectă a nevoilor şi aşteptărilor prospectului, selectarea celui mai adecvat produs şi furnizarea unui volum cât mai mare de informații cu valoare pentru client, rezultatul final fiind scurtarea ciclului de vânzare. Vânzarea în echipă trebuie atent pregătită, fiecare membru trebuie să îşi cunoască rolul şi să posede informațiile şi cunoştințele necesare, inclusiv despre prospect.

În cazul în care decizia prospectului aparține unei echipe, vânzătorul va trebui să determine, înainte sau în timpul prezentării, toate acele variabile care influențează cumpărarea: rolul şi puterea fiecărui decident, cine utilizează produsul, cine răspunde de partea tehnică sau financiară a achiziției. În timpul prezentării fiecare membru al echipei prospectului trebuie implicat activ, pentru obținerea şi transmiterea unui volum maxim de informații, idei şi sfaturi valoroase. Un alt obiectiv critic este identificarea decidenților care nu participă la întâlnire şi comunicarea, directă sau indirectă, cu aceştia[359].

Atunci când se aleg obiectivele prezentării trebuie definit şi scopul global al prezentării. Acesta poate fi de informare (în cazul vânzării unui produs complex sau nou, clientul trebuie să cunoască performanțele lui pentru a le compara cu propriile nevoi şi pentru a se familiariza cu produsul), de convingere (atunci când se cunosc nevoile prospectului şi produsul vândut le satisface, în vederea influențării deciziei de cumpărare; atenție, prea multă persuasiune poate dăuna relației cu clientul) sau de reamintire. Scopul global are o influență semnificativă asupra elaborării planului de prezentare.

---

[359] O'Hara J., *Successful Selling to Buying Committees*, Selling, 1998

7.3.4.2 Dezvoltarea unui plan de prezentare şi încheierea vânzării

După stabilirea obiectivelor pentru prezentarea comercială trebuie întocmit planul prezentării prin intermediul căruia pot fi atinse obiectivele respective. Planificarea prezentării trebuie pregătită cu cea mai mare atenție, deoarece cele câteva minute petrecute față în față cu prospectul pot fi decisive în câştigarea afacerii. Oportunitatea de a întâlni un potențial client este tot mai redusă, datorită constrângerilor de timp în primul rând, de aceea trebuie pregătită şi valorificată la mxim. Prezentarea trebuie să fie flexibilă şi să țină cont simultan de strategiile referitoare la relații, client şi produs, pentru a corespunde nevoilor prospectului. Un plan de prezentare specific fiecărui client cere timp şi energie, însă asigură evitarea confuziilor şi amatorismului în prezența clientului.

Planul de prezentare cuprinde mai mulți pasi logici, care trebuie parcurşi succesiv:

- *pregătirea pentru întâlnire şi contactul inițial*: implică luarea acelor decizii care să ducă la o primă impresie favorabilă în timpul contactului inițial, la păstrarea atenției şi interesului prospectului asupra produsului;
- *prezentarea*: este poate partea cea mai critică a întregului proces de vânzare; presupune descoperirea cerințelor clientului, selectarea unei soluții adecvate şi prezentarea ei într-o manieră convingătoare;
- *demonstrații şi teste*: permit implicarea mai profundă a clientului, precum şi înțelegerea mai bună a avantajelor aduse de soluția propusă;
- *negocierea*: este etapa în care trebuie învinsă rezistența naturală a oricărui client; orice obiecțiune este o barieră pentru semnarea contractului, de aceea vânzătorul trebuie să posede solide aptitudini de negociere;
- *încheierea vânzării*: coincide cu semnarea contractului;
- *activități post-vânzare*: serviciile furnizate după încheierea vânzării sunt esențiale în dezvoltarea unei relații durabile cu clientul.

Aceşti paşi sunt cunoscuți oricărui vânzător sau oricărei companii de consultanță sau de instruire din domeniul vânzărilor. La întreprinderile româneşti de telecomunicații trebuie ca prin reproiectarea procesului de vânzare fiecare din aceste etape să reprezinte în primul rând o oportunitate de a adăuga valoare pentru client.

- **Pregătirea pentru întâlnire şi contactul inițial**

După ce obiectivele prezentării au fost stabilite, urmează contactul inițial cu prospectul. Această etapă este caracterizată de trei obiective majore : stabilirea unei relații cu clientul, captarea întregii sale atenții şi câştigarea interesului său față de produsele şi serviciile furnizate. Este o etapă care cuprinde mai multe constrângeri legate de timpul redus, de atenția scăzută (asaltat de telefoane, faxuri, e-mailuri, scrisori) şi de dificultatea de a se concentra a decidentului[360].

Primul contact cu clientul poate fi de două feluri : telefonic, pentru a stabili o întâlnire sau chiar pentru a face prezentarea în cazul unor produse simple, sau personal, față în față, sub forma unui contact social urmat de un contact de afaceri. Este important că întâlnirea să fie programată, pentru ca atât clientul cât şi vânzătorul să fie pregătiți.

Pentru clienți importanți, toate întâlnire trebuie stabilite în prealabil în scris sau prin telefon. Telefonul asigură un contact relativ impersonal, de aceea este folosit doar pentru a inițializa întâlnirea cu prospectul. În cadrul companiei este obligatorie respectarea unor reguli de bază referitoare la apelul telefonic : o abordare politicoasă, sinceră, prietenoasă, apoi comunicarea scopului întâlnirii şi a unor informații care să fie

[360] Donoho R., *Steering New Sales*, Sales and Marketing Management, 2001

interesante pentru prospect şi care să îl convingă să accepte o prezentare personală. După ce s-a stabilit întâlnirea prin telefon, vânzătorul trebuie să trimita o scrisoare, un e-mail sau fax, prin care să confirme coordonatele întâlnirii, să mulţumească pentru aceasta şi să adauge alte informaţii care pot fi utile clientului. Pot exista în mod excepţional şi contacte directe accidentale, rezultate în urma receptării de către prospect a unor informaţii care îl determină să se deplaseze la sediul firmei sau în urma unor întâlniri neprogramate, în locuri neutre, ca de exemplu la reuniuni, târguri expoziţii. Contactul indirect poate avea loc atunci când vânzătorul răspunde unei cereri de ofertă, care provine de la clienţii potenţiali doritori să cumpere servicii specializate prin lansarea unui caiet de sarcini.

Contactul personal cu clientul, faţă în faţă, are două componente, una socială şi una de afaceri, egale ca importanţă din perspectiva procesului de vânzare. Valoarea contactului social este exprimată sintetic printr-o observaţie familiară oricărui vânzător, respectiv "prima impresie este şi ultima impresie". Primele minute ale întâlnirii cu un client sunt cele mai importante în cristalizarea unei relaţii, deoarece "*cărtile sunt judecate după coperţi, casele după forma exterioară, iar oamenii sunt evaluaţi iniţial după cum se îmbracă şi cum se comportă. Într-o lume perfectă, acest lucru nu este drept sau moral, deoarece ceea ce este înăuntru este mai valoros. Din acest motiv se pierd o mulţime de oportunităţi*"[361]. Conversaţia generală de la începutul întâlnirii trebuie să genereze credibilitate, apoi încredere, pentru că numai astfel clientul devine deschis şi schimbă informaţii. Nu există un şablon pentru astfel de conversaţii, însă uzual se discută noutăţi, se aduc complimente (însă fără a exagera) sau se identifică persoane şi pasiuni comune. Conversaţia de afaceri, ce urmează celei sociale, trebuie să capteze atenţia clientului şi să îi crească interesul pentru prezentare. În general, vânzătorul utilizează mai multe tehnici pentru a realiza acest lucru: demonstraţii privind produsul (prezentând însuşi produsul sau folosind tehnici audio-vizuale); prezentarea de referinţe; sublinierea beneficiilor pe care le obţine clientul cumparând produsul propus de firma noastră; adresarea de întrebări pentru a implica clientul şi pentru a obţine informaţii (atenţie însă, în cazul unor răspunsuri negative vânzătorul trebuie să fie pregătit pentru a schimba strategia de prezentare).

Dacă rezultatul acestui demers este pozitiv, vânzătorul are oportunitatea de a trece la prezentare, în cadrul aceleiaşi întâlniri sau la o dată ulterioară. În acest caz este important de determinat dacă prospectul este cu adevărat interesat de produsele şi serviciile pe care le propune firma noastră, pentru a evita consumarea inutilă a timpului vânzătorului.

- **Prezentarea**

În această etapă vânzătorul urmăreşte trei scopuri majore: descoperirea nevoilor prospectului, selectarea produsului sau serviciului corespunzător şi prezentarea comercială propriu-zisă.

Exceptând anumite situaţii specifice, atunci când prospectul ştie exact ce doreşte, descoperirea nevoilor sale este un prim pas al prezentării. Situaţiile de vânzare sunt extrem de diverse (fie şi numai dacă ne gândim la durata întâlnirilor, la complexitatea produselor sau la competenţele clientului), de aceea nu poate fi propus un ghid sau o reţetă unică. Descoperirea nevoilor şi stabilirea motivelor de cumpărare este un proces de comunicare în dublu sens, prin punerea unor întrebări pertinente de către vânzător şi ascultarea atentă a răspunsurilor clientului.

După identificarea nevoilor clientului, vânzătorul selectează acel produs sau soluţie care oferă un maximum de satisfacţie clientului, ţinând cont desigur şi de oferta

[361] Bixler S., s.a., *The New Professional Image*, Holbrook, 1997

competiției. În primul rând trebuie efectuată o analiză a opțiunilor produsului sau serviciului, pentru a găsi acea soluție optim adaptată fiecărui motiv de cumpărare şi nevoie a clientului. Să nu uităm că produsul oferit este un instrument necesar rezolvării unei probleme. În final, soluția specifică este recomandată clientului, printr-o propunere comercială detaliată.

Ultimul pas este reprezentat de comunicarea către client a satisfacțiilor şi beneficiilor pe care i le oferă soluția propusă, însoțită şi de recomandările vânzătorului. Întrebările lasă loc expunerii, organizată într-o prezentare care poate fi bazată pe strategii diferite, de informare (prezentarea de fapte, de informații, simplu, direct, clar), de convingere (pentru a influența credințele, atitudinea şi comportamentul clientului în vederea cumpărării) sau de reamintire (pentru clienții existenți sau după încetarea unei campanii publicitare).

Pentru reprezentanții de vânzări prezentarea comercială este partea cea mai atractivă deoarece intra în joc cunoştințele despre produs şi despre companie, precum şi abilitățile personale. Personalul comercial al întreprinderilor româneşti de telecomunicații trebuie să urmeze anual cursuri de tehnici de vânzare şi de aptitudini de comunicare, organizate prin Internet de către firma-mamă sau de către companii specializate. Pentru a crea o prezentare cu valoare pentru client, aceasta trebuie să fie în primul rând convingătoare. Demonstrațiile şi explicațiile înlătura îndoiala clientului, îi conferă încredere, iar aceasta este valoare ! Vânzătorul trebuie să prezinte în această etapă şi facilitățile (termen de livrare, modalități de plata etc.) sau activitățile ce se vor desfăşura după încheierea vânzării, deoarece acestea asigură un maximum de satisfacție şi valoare clientului şi stau la baza parteneriatului pe termen lung, cu toate avantajele care decurg de aici, respectiv repetarea vânzării şi obținerea de referințe.

Prezentarea va fi simplă, concisă şi personalizată, adaptată specificului fiecărui client. Este important să fie pregătită dinainte, iar vânzătorul să anticipeze întrebările şi obiecțiile clientului. Regulile care trebuie respectate în timpul prezentării sunt cele uzuale : politețea, prezența la timp la locul întâlnirii, o atitudine relaxată, evitarea unor promisiuni de nerespectat, creativitate şi în primul rând integritate.

- **Demonstrații şi teste**

În ultimii ani a crescut importanța demonstrațiilor şi a testelor, care au devenit un instrument important de comunicare.

O demonstrație bine pregătită atrage atenția clientului, îi stimulează interesul, îi induce dorința de a-l avea. Şi nu în ultimul rând, îi garantează că vorbele vânzătorului sunt pe deplin acoperite, mărindu-i încrederea în acesta, dar şi în produs. Toate acestea evidențiază faptul că demonstrația poate creea valoare în procesul de vânzare.

Vânzătorul trebuie să utilizeze o gamă largă de instrumente de vânzare pentru a-şi susține demonstrația: produsul însuşi (desigur atunci când este posibil), un model (machetă, miniatură, produs tridimensional realizat pe calculator), fotografii şi ilustrații ("o poză face mai mult decât o mie de cuvinte"), articole publicate în presă, prezentări grafice, rezultate ale unor teste (mai ales atunci când sunt difuzate de companii reputate de consultanță), utilizarea calculatorului portabil şi a prezentărilor utilizând aplicații specifice (PowerPoint, Excel, Visio), tehnologia audio-vizuală şi nu în ultimul rând clasica hârtie tipărită. Studii recente arată o creştere a atenției de la 14% la 38% atunci când sunt folosite astfel de instrumente față de prezentarea orală, simultan cu o reducere a timpului de prezentare cu 40%[362].

[362] www.harvard.edu

Pentru a avea succes, demonstrațiile trebuie minuțios pregătite. Se estimează că pentru un minut de prezentare se consumă o oră de pregătire[363]. Demonstrațiile solicită creativitatea vânzătorului, personalizare în funcție de prospect, de locul prezentării, concentrarea pe o idee până la înțelegerea şi acceptarea ei de către client (pentru a evita riscul apariției unor confuzii), apelarea la toate simțurile (atunci când este posibil, desigur) şi un echilibru între a spune, a arăta şi a implica prospectul.

- **Negocierea obiecțiunilor şi problemelor clientului**

Dacă abordarea clientului şi prezentarea au decurs în condiții bune, urmează etapa de depăşire a obiecțiunilor clientului, care precede negocierea finală. Probabil că toți reprezentanții de vânzări au auzit replici precum: „ nu am nevoie acum de acest serviciu " sau „ am cumpărat acest serviciu de la o altă firmă ". Aceste replici nu trebuie să sperie, fac parte din procesul de vânzare. Mai mult, sunt un semn că vânzarea progresează şi un altfel de mod al clientului de a spune „ nu sunt convins încă, însă aş putea fi ! ".

Aptitudinile de negociere sunt aplicabile zilnic, atât în viața personală cât şi în cea profesională. Pentru profesioniştii în vânzări exsită o mare diferență între negociere şi manipulare. Negocierea corectă nu este o luptă „ noi contra lor ", ci o activitate în care atât vânzătorul cât şi clientul caută împreună să ajungă la un acord satisfăcător pentru ambele părți. Această definiție evidențiază spiritul negocierii, de a construi relații pe termen lung şi nu de a încheia o vânzare ocazională[364]. Pentru a depăşi obiecțiunile clientului, vânzătorul trebuie să se poziționeze mai degrabă ca un consultant, care ajută clientul să îşi definească problema, să clarifice cauzele ei şi să ofere o soluție. Paşii importanți pe care trebuie să îi parcurgă vânzătorul sunt legați de anticiparea obiecțiunilor clientului, de planificarea unor metode adecvate de reducere a rezistenței clientului şi de inițierea unei negocieri în spiritul „ dublului câştigător ".

Orice vânzător ştie că există anumite şabloane care caracterizează rezistența clientului, de aceea aceasta poate fi anticipată. Principalele obiecțiuni ale clientului sunt legate de nevoia de a cumpăra produsul, de produsul însuşi, de compania care îl produce sau îl vinde, de preț şi de timp.

Negocierea cu succes a obiecțiilor clientului trebuie să se bazeze la întreprinderile româneşti de telecomunicații pe utilizarea anumitor metode, printre care : anticiparea obiecțiunilor clientului printr-o prezentare riguroasă ; cunoaşterea valorii propriei oferte considerând nu doar prețul ci şi elementele intangibile (termen de livrare, reputație, facilități de plată) ; înțelegerea problemei reale a clientului (neînțelegerea şi dezacordul fiind doua situații total diferite) ; crearea unor soluții alternative ; identificarea punctelor de acord ; utilizarea răspunsului de tip „ da, dar... " care nu contrazice clientul, însă îi oferă noi informații ; punerea de întrebări pentru a înțelege mai bine reținerile prospectului ; reformularea obiecțiunii de către vânzător şi implicit diminuarea acesteia ; demonstrații ; furnizarea gratuită a unor produse sau servicii pentru testare ; referințe ; utilizarea cu tact a argumentelor contra ; şi nu în ultimul rând, evitarea distrugerii relației cu clientul datorită presiunii sau nestăpânirii emoțiilor.

- **Încheierea vânzării**

Faza următoare este cea de închidere a vânzării, care precede negocierea contractului. Este momentul în care (re)apar unele întrebări ale prospectului referitoare la aspecte specifice precum prețul, facilități ale produsului, garanție, calitate, despre firmă şi despre clienții săi sau unele aprecieri negative la adresa concurenței. În acest moment trebuie utilizate toate tehnicile care îl ajută pe client să spună „ da " : oferirea

---

[363] Gschwandtner L., *Persuasive Presentation*, Selling Power, 2001

[364] Reiley T., *Step up Your Negotiating Success*, Personal Selling Power, 1990

unor servicii suplimentare, a unor opțiuni (culoarea, de exemplu), facilități de plată, crearea unei situații de urgență (stocul se epuizează rapid, se apropie sărbătorile) sau chiar unele concesii suplimentare. Obținerea acordului clientului este doar începutul a ceea ce se doreşte a fi un parteneriat pe termen lung.

Acordul clientului este urmat de negocierea finală, fază care nu se mai referă la produs, ci numai la condițiile de vânzare, precum prețul, condițiile de plata şi de livrare sau de anulare a vânzării. În general, negocierea pleacă de la un format de contract standard propus de întreprinderea de telecomunicații, fiind realizată de agentul de vânzări şi de directorul comercial. Negocierea prețului are loc prin acordarea de remize prevăzute în prealabil în funcție de volumul contractului şi de tipul serviciului vândut. Agentul de vânzări, directorul comercial şi directorul general pot acorda, în mod diferit şi conform unor reguli interne, astfel de remize. Condițiile de plată sunt negociate în principal sub aspectul termenului de plată, în mod uzual în primele zece zile ale lunii următoare prestării serviciilor pentru luna curentă. Condițiile de livrare pentru echipamentele vândute în cadrul serviciilor de integrare prevăd locul, asigurarea transportului şi chiar condițiile de instalare a acestora. Condițiile de anulare a vânzării trebuie negociate în cazul în care una dintre părți nu îşi respectă obligațiile contractuale sau când intervin alte situații neprevăzute.

Finalizarea negocierii este urmată de încheierea unui contract de vânzare care, conform prevederilor Codului civil, reprezintă o convenție prin care una din părți se obligă să livreze un produs sau serviciu şi cealaltă parte se obligă să îl plătească. În general, decizia clientului de a cumpăra se materializează prin transmiterea unui bon de comandă către departamentul comercial al furnizorului, care este transmis apoi intern departamentului aprovizionare sau tehnic. Livrarea serviciilor se face în condițiile stabilite de către departamentul tehnic şi comunicate clientului de către agentul de vânzări. Livrarea este însoțită de factura emisă de departamentul financiar. Pentru a evita disfuncționalitățile existente astăzi la majoritatea întreprinderilor româneşti de telecomunicații (decalaje mari între comanda clientului şi comanda echipamentelor de la furnizori, lipsa de informații centralizate privind instalarea serviciului, privind penalitățile legate de nerespectarea calității serviciilor sau privind bonurile de deranjament), pentru a evita faptul că forța de vânzări nu cunoaşte aceste probleme şi nu are răspunsuri rapide şi adecvate, este necesară implementarea unei soluții de tip CRM.

- **Post-vânzarea**

Ultima etapă este reprezentată de activitățile post-vânzare, care în cazul firmelor furnizoare de servicii de telecomunicații sunt extrem de importante, deoarece permit stabilirea unei relații de parteneriat pe termen lung cu clientul şi permit păstrarea unei bune reputații. În principal, aceste activități se referă la: noi sugestii de vânzare (alte produse, o cantitate mai mare), rezolvarea reclamațiilor clienților, acordarea de garanții şi întreținerea serviciilor şi produselor vândute. Chiar dacă rezolvarea reclamațiilor clienților se face rapid, chiar dacă serviciile de întreținere sunt de cea mai bună calitate, procesul de vânzare are de suferit dacă agentul comercial nu are o evidență exactă şi la îndemână a acestor acțiuni efectuate în cadrul departamentului tehnic, pentru a le comunica rapid clientului. Implementarea unei soluții de tip CRM îi va permite vânzătorului să furnizeze prompt informații legate de repunerea în funcțiune a unui serviciu defect sau de disponibilitatea medie a servicilor oferite în luna precedentă.

Un alt pas necesar în consolidarea parteneriatului cu clientul este activitatea de urmărire periodică a nivelului de satisfacție al clienților, prin telefon, prin chestionare transmise prin poşta electronică sau prin vizite, rezultatul acestora fiind unul dintre elementele luate în calcul la motivarea personalului.

Nu în ultimul rând, eventuala nemulțumire a unui client trebuie tratată cu maximum de profesionalism. La apariția unei probleme, chiar minore, vânzătorul va suna personal clientul, fără a transmite un e-mail sau fără a delega pe altcineva. Dacă incidentul a fost major, se impune vizitarea clientului cât mai rapid posibil, pentru prezentarea scuzelor, dar şi a măsurilor întreprinse pentru rezolvare şi pentru evitarea repetării lui în viitor.

7.4 Propunerea unei proces de vânzări pentru întreprinderile româneşti de telecomunicații

Punerea în aplicare a unui proces de vânzări robust nu poate fi realizată fără **lansarea unei inițiative de excelență în managementul vânzărilor**, care are ca obiectiv creşterea eficienței, în principal prin:

- *Definirea, dezvoltarea şi implementarea unei noi structuri a procesului de vânzări*
- *Îmbunătățirea managementului oportunităților*
- *Îmbunătățirea practicilor pentru managementul în vânzări* (în special a sistemului de analiză).

Cei mai buni manageri sprijină motivația şi oferă posibilități pentru angajații lor din domeniul vânzărilor să navigheze mai bine în procesul de vânzări, susținând în acelaşi timp alinierea acestuia la procesul de cumpărare şi la nevoile clientului.

Procesul de vânzări propus în prezenta lucrare cuprinde şapte etape, de la stadiul de oportunitate şi până la extinderea afacerii existente cu clientul respectiv. Fiecare oportunitate va avea „amprenta" să unică, dar fundațiile cheie ale creării unei oportunități, ale calificării corespunzătoare a nevoilor acesteia, stabilirea soluției potrivite, înțelegerea avantajului concurențial al furnizorului şi evaluarea alinierii sale cu participanții cheie la proces, se aplică la fiecare şi la toate oportunitățile. Procesul propus este perfect coerent cu orice aplicație de tip CRM, iar pentru realizarea anumitor activități se face trimitere la metodologia de vânzare către clienții-țintă[365], numită TAS (*Target Account Selling*).

Procesul de vânzări trebuie considerat a fi flexibil şi adaptabil, în funcție de situațiile întâlnite. Aceasta este harta pentru înțelegerea etapelor şi fazelor tipice ale unei campanii de vânzări şi pentru desfăşurarea activităților corespunzătoare, la momentul potrivit în cadrul procesului. De exemplu, un agent de vânzări nu trebuie să îşi discute soluția preconceptă la începutul unui ciclu de vânzări înainte de a înțelege pe deplin şi a valida nevoile, problemele, aşteptările şi punctele sensibile ale clientului.

Procesul de vânzări propus în prezenta lucrare este o structură, un model, care conduce la îmbunătățirea vizibilității oportunităților, indiferent de stadiul în care acestea se află, la îmbunătățirea instruirii privind performanța şi reprezintă fundația pentru inducerea disciplinei în vânzare. Dacă procesul de vânzări este aliniat la procesul de cumpărare al clientului şi este integrat în mod eficient în metodologiile de vânzări şi întărit prin management, procesul acționează ca o structură de ghidare pentru transformarea strategiei în venituri, într-o modalitate previzibilă şi durabilă.

Instituirea unei culturi organizaționale de disciplină procesuală garantează realizarea performanței planificate şi conduce la o cultură a vânzărilor orientată spre rezultate. Managementul procesului creează fundația şi cadrul care permit obținerea de rezultate consistente. Se spune că managerii de vânzări ar trebui „să inspecteze tocmai ceea ce aşteaptă". Într-adevar, ceea ce este monitorizat şi inspectat în mod activ într-o organizație trimite un semnal puternic cu privire la ceea ce este important.

---

[365] www.siebel.com/sales-methodology/solutions/tas.shtm

Un studiu întreprins de firma de consultanță Gartner[366] în 2001 aprecia că *„în 2005, organizațiile de vânzări care standardizează procesele de vânzări vor reduce perioada de demarare a noilor angajări, vor îmbunătăți productivitatea organizațională şi vor creşte vizibilitatea întreprinderii cu 40% față de organizațiile cărora le lipsesc procesele de vânzări standardizate. Managerii de vânzări care inspectează constant utilizarea metodelor adecvate de vânzare de către echipele lor de vânzări vor avea un nivel de eficiență a vânzărilor cu 50% mai mare decât acei manageri care verifică utilizarea procesului în mod inconsistent"*.

În fine, nu trebuie omis faptul că întreprinderile de telecomunicații pun accentul pe vânzarea de soluții personalizate către clienții mari (şi nu pe vânzarea de produs sau tranzacțională), care solicită un efort coordonat şi o abordare de echipă, făcând procesul de vânzări şi mai important.

Astăzi, echipele extinse de vânzări, care includ pe lângă agenți şi management de vânzări şi diferiți specialişti, sunt desfăşurate pentru vânzarea unor soluții la nivel regional şi pentru soluționarea unor probleme comerciale complexe pentru clienți. Această abordare de echipă necesită o coordonare, comunicare precum şi procese şi abilități de management al resurselor mai consistente. Aderarea la standardele de proces permite optimizarea utilizării resurselor limitate, pe bază de obiectiv şi criterii clare (de exemplu, criterii de calificare), care conduc, în final, la o exactitate mai mare a previziunii.

Procesul de vânzări propus întreprinderilor româneşti de telecomunicații constă în trei niveluri principale, care vor fi prezentate în continuare:

- *Structura procesului de vânzări*
- *Procesul de management al oportunităților*
- *Sistemul de analiză (evaluare) pentru managementul în vânzări*.

Schematic cele trei niveluri sunt reprezentate în figura 7.5.

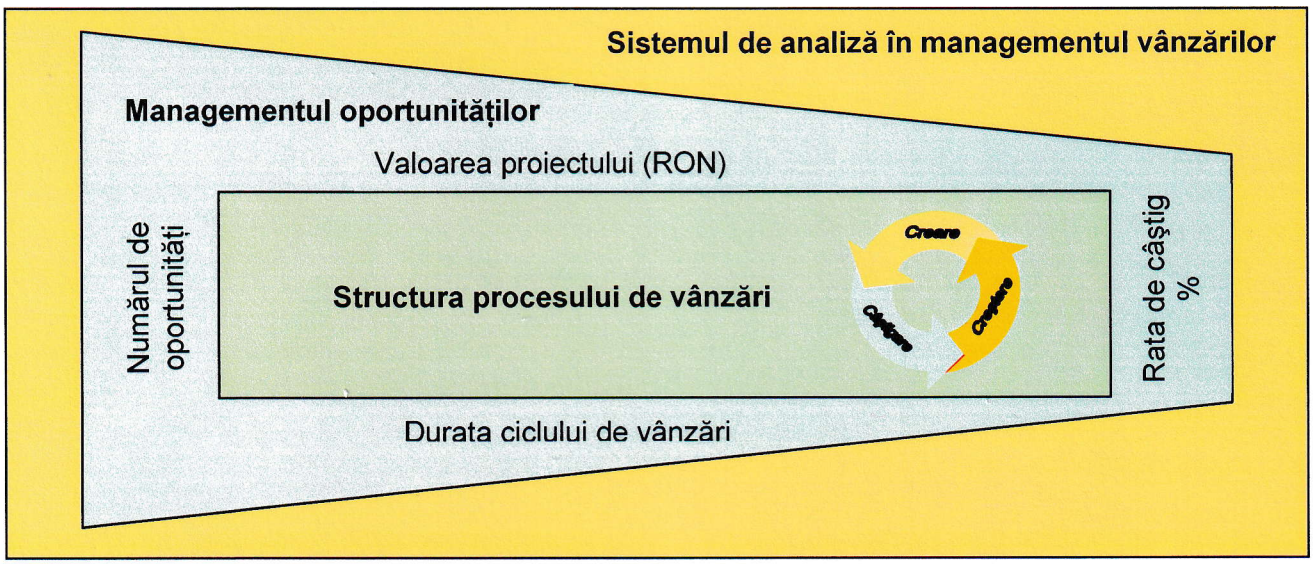


Figura 7.5: Nivelurile procesului de vânzări

[366] www.gartner.com

PROCESUL DE VÂNZĂRI

Procesul de cumpărare al clientului						
Evaluarea mediului de afaceri	**Dezvoltarea strategiei**	**Recunoaşterea nevoilor**	**Evaluarea şi selectarea opţiunilor**	**Rezolvarea problemelor şi decizia**	**Implementarea şi monitorizarea**	**Revizuirea valorii livrate**

Structura procesului de vânzări						
CREARE 50% din durata vânzărilor (ţintă)		**CĂŞTIGARE 25% din durata vânzărilor (ţintă)**			**CREŞTERE 25% din durata vânzărilor (ţintă)**	
1. Înţelegerea clientului	**2. Identificarea oportunităţilor**	**3. Calificarea oportunităţii**	**4. Găsirea unei soluţii şi propunerea comercială**	**5. Îmbunătăţirea propunerii şi negociere**	**6. Implementarea**	**7. Analiză şi extindere**
– Identificarea nevoilor şi tendinţelor din industrie, a poziţiilor, obstacolelor – Identificarea peisajului concurenţial – Validarea pieţelor şi a conturilor ţintă – Identificarea jucătorilor-cheie din industrie – Crearea sau actualizarea unui plan de cont (client) sau de teritoriu	– Asigurarea că societatea este pe lista pieţei ţintă – Înţelegerea obiectivelor de afaceri, iniţiativelor şi factorilor pentru succesul societăţii – Schiţarea unor scenarii de oportunitate – Descoperirea şi crearea unor noi oportunităţi prin evaluarea obstacolelor şi provocărilor – Examinarea mediului furnizorului şi partenerilor săi pentru informaţii relevante despre societate – Începerea unei hărţi organizaţionale pentru a înţelege căile de influenţă în societate – Dezvoltarea unei strategii de contactare (apeluri telefonice, reuniuni la nivel înalt, ateliere de lucru) – Asigurarea resurselor potrivite (de exemplu, un manager de proiect) – Demararea unui plan de oportunitate şi stabilirea datelor cunoscute/ necunoscute	– Validarea obiectivelor, iniţiativelor de afaceri, factorilor cheie pentru succes şi a obstacolelor clientului – Iniţierea evaluării oportunităţii prin determinarea: ▪ accesului la fonduri ▪ evenimentului determinant ▪ soluţiei potrivite ▪ alinierii politice ▪ valorii şi marjei proiectului – Identificarea elementelor de decizie (proces, factori, persoane, puncte importante) – Identificarea concurenţilor şi a strategiilor acestora – Identificarea resurselor posibile ale furnizorului şi ale partenerilor care pot fi utilizate – Transmiterea informaţiilor către managementul superior pentru analiză şi validarea oportunităţii – Actualizarea planului de oportunitate	– Definire şi trasare cerinţe soluţie – Justificarea şi alocarea resurselor-cheie ale furnizorului şi partenerilor săi – Actualizare analiză şi strategie concurenţială – Definirea tacticilor pentru realizarea strategiei de vânzări – Potrivirea valorii ofertei furnizorului cu cerinţele – Sublinierea justificării valorii propunerii (recuperarea investiţiei, risc etc.) – Executarea strategiei relaţionale (creştere, motivare, neutralizare) – Realizarea unor proiecte de propuneri şi obţinerea de aprobări sau sugestii – Validarea soluţiilor şi finalizarea propunerii – Transmiterea propunerii – Actualizarea planului de oportunitate	– Obţinerea unui răspuns/ reacţii la propunere – Clarificarea problemelor în discuţie şi îmbunătăţirea/ retransmiterea propunerii – Elaborarea şi validarea contractului – Planificarea strategiei de negociere – Asigurarea implicării şi aprobărilor din partea managementului – Negocierea finală – Realizarea unei analize privind câştigul/ pierderea	– Analiză obstacole/ elemente ajutătoare, părţi interesate – Administrarea şi furnizarea statutului implementării – Căutarea unor noi oportunităţi pentru a adăuga valoare – Obţinerea aprobării scrise a rezultatelor implementării	– Calcularea şi revizuirea valorii livrate de furnizor – Evaluarea oportunităţilor de noi vânzari pe termen scurt şi lung – Programarea unei sesiuni de analiză a valorii cu părţile interesate-cheie ale clientului – Dezvoltarea unei prezentări executive pentru a prezenta valoarea livrată şi noile zone în care se poate adauga valoare – Executarea sesiunii de analiză a valorii – Câştigarea unui angajament privind reuniunea următoare – A merge mai departe, participând la planificarea de afaceri a clientului

Procesul de cumpărare al clientului						
Evaluarea mediului de afaceri	**Dezvoltarea strategiei**	**Recunoaşterea nevoilor**	**Evaluarea şi selectarea opţiunilor**	**Rezolvare probleme şi decizie**	**Implementarea şi monitorizarea**	**Revizuirea valorii livrate**
Structura procesului de vânzări						
CREARE – 50% din durata vânzărilor		**CÂŞTIGARE – 25% din durata vânzărilor**			**CREŞTERE – 25% din durata vânzărilor**	
Punctele-cheie pentru furnizor – Etape în CRM						
1. Cumpărător potenţial (suspect)	2. Client potenţial (prospect)	3. Calificarea oportunităţii	4. Propunere 5. Evaluare client	6. Finalizare cerinţe 7. Notificare decizie 8. Câştigare	9. Finalizare implementare	10. Reuniune de analiză a valorii
Profil complet industrie sau plan societate client iniţiat/actualizat	Proiect / iniţiativă client identificată	Decizia de calificare aprobat/respins	Transmiterea propunerii sau ofertei pentru licitaţie	Contract negociat şi încheiat	Implementare completă	Analiza valorii şi reuniune de planificare
Indicatii client						
– Clientul validează planul de cont	– Acces la factorul de decizie sau la cel care influenţează decizia – Cere sfatul furnizorului într-o problemă de afaceri	– Articularea cu evenimentul determinant – Accesul la fonduri – Solutii posibile	– Aspecte implementare – Lista scurtă – Evaluarea achiziţionării – Acces la acţionarii clientului	– Dispus să facă anumite concesii – Accelerează aprobările legale – Semnează contractul	– Disponibilitatea de a prezenta succesul implementării managementului – Rezultatele implementării aprobate în scris	– Îndeplinirea angajamentelor de către părţile interesate-cheie – Revenire pentru o nouă oportunitate – Invitaţie la reuniuni de planificare afaceri
Probabilitatea transformării bazei de prospecţi în clienţi / Nivel de încredere						
Valoare în Afaceri Unică (VAU): – Este de acord clientul cu valoarea tangibilă şi intangibilă pe care i-o furnizăm? – Percepe clientul valoarea noastră ca pe un diferenţiator faţă de concurenţă?		30% 20% 0%	50% 30% 10%	80% 50% 10%	**Aliniere politică (AP):** – Vor cei mai puternici oameni implicaţi în decizie să câştigam? De ce? – Pot oamenii care vor să câştigam să schiteze criteriile deciziei?	
Probabilitatea transformării bazei de prospecţi în clienţi: se bazează pe două dimensiuni cheie: Valoare în Afaceri Unică (VAU) şi Aliniere Politică (AP). „+": Suntem superiori concurenţei la VAU şi la AP; „=": Suntem superiori concurenţei într-un singur domeniu (VAU sau AP). „-„ Suntem inferiori concurenţei atât la VAU cât şi la AP.						
Procesul de management al oportunităţilor						
		– Calificare vânzări – Analiză continuare/ renunţare	– Analiză comercială/ financiară – Analiză soluţie – Analiză finală înaintea transmiterii propunerii – Transmiterea propunerii către client	– Negociere, îmbunătăţire – După câştigare, examinarea contractului	– Demararea proiectului	– Examinare post implementare
Sistemul de analiză pentru managementul vânzărilor						
– Examinare plan client	– Examinare plan client – Examinare plan contactare client	– Examinare oportunitate – Examinare plan client – Examinare plan contactare client	– Examinare oportunitate – Examinare plan contactare client	– Examinare oportunitate – Examinare plan contactare client – Examinare câştig/pierdere	– Examinare câştig/ pierdere	– Examinarea planului de analiză a valorii

7.4.1 Structura procesului de vânzări

Primul nivel poate fi numit "**3C**" sau **structura procesului de vânzări** şi constă în 3 faze şi 7 etape de vânzări:

- *Faza de creare*
  - înțelegerea clientului;
  - identificarea oportunităților.
- *Faza de câştigare*
  - calificarea oportunității;
  - dezvoltare soluției şi propunerea comercială;
  - îmbunătățirea propunerii şi negocierea.
- *Faza de creştere*
  - implementarea;
  - analiză şi extindere.

Este esențial să vizualizăm procesul de vânzări propus ca pe un proces circular față de unul linear care se încheie cu vânzarea sau implementarea, deşi poate cel mai corect ar fi în spirală. Mai ales în cazul clienților mari, unde se aplică o abordare consultativă a vânzărilor, obiectivul principal este acela de a le oferi valoare şi de a stabili credibilitate pentru a crea noi oportunități de afaceri. Acest concept este ilustrat în următoarea diagrama din figura 7.6.

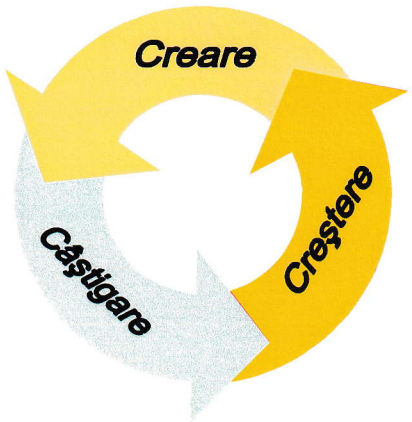


Figura 7.6: Reprezentarea procesului de vânzări

Fiecare dintre fazele şi etapele menționate mai sus este aliniată la procesul de cumpărare al clientului. Acest nivel al procesului de vânzări specifică, de asemenea, activitățile cheie care trebuie desfăşurate în cadrul fiecărei etape de vânzări şi evenimentele determinante (punctele cheie) şi dovezile (indicațiile) cu privire la client care trebuie observate şi validate înainte ca oportunitatea să intre în etapa următoare.

Pentru multe întreprinderi de telecomunicații româneşti, faza de ***Creare*** (etapele de vânzare 1 şi 2) poate fi o etapă nouă sau una insuficient executată pentru mulți agenți de vânzări. Este proiectată pentru a fi o fază în care agenții de vânzări învață despre o industrie şi o societate anume, care trebuie să le ofere posibilitatea de a avea o discuție de creare a valorii (cu clientul) în jurul factorilor determinanți şi punctelor sensibile cheie ale afacerii clientului. Muncă susținută de ***Creare*** va ajuta furnizorul să îşi plaseze mai bine soluțiile şi să îşi alinieze activitățile de creare a valorii cu obiectivele, problemele şi nevoile clientului. Sublinierea clară a factorilor determinanți, nevoilor şi obiectivelor afacerii clientului în partea de început ajută la lansarea şi accelerarea fazei de ***Câştigare*** în privința calificării şi creării unei soluții generatoare de valoare.

În general, structura procesului de vânzări ajută angajații de vânzări să își dea seama dacă se află în cadrul procesului de vânzări, de modul în care se aliniază la procesul de cumpărare al clientului şi spre ce evenimente-cheie se îndreaptă. În tabelul 7.5 sunt prezentate elementele cheie ale structurii procesului de vânzări propus.

Tabelul 7.5: Elementele procesului de vânzări

Element	Descriere
Procesul de cumpărare al clientului	În general, acestea sunt etapele tipice pe care le parcurge un client atunci când se decide să cumpere un produs sau serviciu. Este important ca agenții de vânzări să înțeleagă unde se află clientul în cadrul procesului de cumpărare pentru a-l poziționa în mod adecvat față de capabilitățile propriei organizații şi a alinia activitățile de vânzare în consecință.
Fazele vânzării	La nivelul superior, fazele cheie sunt ***"Creare"***, ***"Câştigare"*** şi ***"Creştere"***. Agentul de vânzări trebuie să creeze o oportunitate, să dezvolte o campanie de vânzări de succes şi să crească valoarea pe care întreprinderea a livrat-o clientului pentru crearea sau descoperirea unor noi oportunități. Este un proces continuu, bazat pe furnizarea de valoare măsurabila clientului.
Etapele vânzării	Aceste 7 etape descriu detaliat ce se petrece pe durata procesului de vânzări.
Activități-cheie	Acestea sunt activitățile cheie, de mare amploare, pe care trebuie să le execute agenții de vânzare şi alți susținatori ai acestora, pentru a finaliza în mod eficient fiecare etapă. Activitățile trebuie să fie clare, flexibile, dar suficient de specifice pentru a stabili responsabilități şi planuri de urmărire.
Puncte cheie (evenimente) pentru furnizor / Etape în CRM	Rândul de sus al acestei secțiuni permite alinierea etapelor dintr-o aplicație CRM cu etapele de vânzări propuse. Rândul de jos al acestei secțiuni descrie unele evenimente determinante interne pentru fiecare etapă, cum ar fi calificarea aprobat/respins pentru etapa de calificare a oportunității.
Dovezi (indicații) privind clientul	Componenta dovezi cu privire la client este un element puternic al structurii procesului de vânzări. Aceasta permite agentului de vânzări sau managerului să evalueze etapa oportunității pe baza a ceea ce face clientul față de ce face propria organizație. Semnalele sau dovezile pe care le arată clientul vânzătorului indică etapa la care acesta se găseşte. În general, trebuie căutate orice investiții – timp, resurse, bani – din partea clientului ca indicator al interesului acestuia (sau continuarea interesului) de a merge mai departe. Există dovezi specifice care pot fi captate pe bază experiențelor celor mai buni agenți de vânzări.
Nivelul de încredere %	În general, în fiecare din cele trei etape ***"Câştigare"***, agenții de vânzări au o decizie din trei probabilități, bazată pe avantajul lor concurențial față de competitori. Componenta nivelului de încredere se bazează pe două dimensiuni principale– Valoarea în Afaceri Unică (VAU) şi Alinierea Politică (AP). Un agent de vânzări poate acorda un procent de încredere pentru o anumită etapă de vânzări, astfel: „+" (colorat în verde pe structură): propria organizație este mai puternică decât concurența atât la VAU, cât şi la AP; „=" (colorat în galben pe structură: propria organizație este mai puternică decât concurența la una dintre ele (VAU sau AP); „-„ (colorat în roşu pe structură): propria organizație este mai slabă decât concurența atât la VAU cât şi la AP.

În structura procesului de vânzări propus am utilizat mai multe elemente specifice metodologiei TAS, dintre care cele mai importante sunt *Evenimentul determinant*, *Valoarea în afaceri unică* şi *Alinierea politică*, pentru a evalua cu adevărat unde ne situăm într-o tranzacție şi care sunt probabilitățile de câştig. Concentrându-ne pe afacerile unde aceste elemente sunt mai puternice decât ale concurentei, putem renunța la oportunitățile unde avem o şansă mai mică de câştig. Din acest motiv, agentul de vânzări trebuie să dispună de abilități şi cunoştințe pentru a putea analiza cele trei elemente.

Evenimentul determinant este un termen utilizat pentru a descrie evenimentul care determină necesitatea şi urgența unei soluții pentru client. Un eveniment determinant are consecințe pe care clientul le va suporta dacă o decizie nu este luată

până la o anumită dată (de exemplu, pierdere venit, pierdere cotă de piață) şi o răsplată care va fi recunoscută dacă se implementează o soluție. Existența unui eveniment determinant este esențială pentru existența unei oportunități reale. Validarea unui *Eveniment determinant* al clientului de către agentul de vânzări se poate face prin adresarea unui set de întrebări specifice:

- Care este răsplata pentru client dacă ia o decizie?
- Care sunt consecințele dacă nu ia o decizie până la data specificată?
- A fost amânat acest proiect înainte?
- Cine este responsabil în organizația clientului cu respectarea termenului-limită al acestui proiect?
- Care sunt consecințele „personale" dacă termenul nu este respectat?

Valoarea în afaceri unică este valoarea tangibilă sau intangibilă pe care o oferă vânzătorul clientului. Trebuie definită în termenii clientului şi diferențiază vânzătorul de concurență. *Valoarea în afaceri unică* este un alt domeniu esențial care trebuie atent analizat. Problema cheie este că acest element este definit şi validat de client şi nu de vânzător. Răspunsurile la următoarele întrebări îi vor permite vânzătorului să îşi poziționeze valoarea pe care o ofera:

- Care este valoarea comercială specifică sau măsurabilă pe care o putem oferi?
- Cum defineşte şi măsoară clientul valoarea?
- Cum am calculat această valoare în termenii clientului?
- Ce crede clientul că ne diferențiază de concurenți?

Aliniere politică este un termen utilizat pentru a descrie modul în care organizația vânzătorului se situează politic în cadrul organizației clientului de luare a deciziei. Poate fi evaluată pentru o oportunitate anume, dar şi la nivelul unui client. Pe baza puterii relative a alinierii noastre politice față de concurență, (+, -, =), se stabileşte *„Nivelul de încredere"* pentru o anumită oportunitate. Validarea *Alinierii politice* este esențială, deoarece probează că vânzătorul are o relație bună cu clientul şi că se poate baza pe sursele informațiilor sale. Întrebările cheie sunt:

- Cine din personalul clientului poate câştiga sau pierde cel mai mult din această decizie?
- Cum a fost luată ultima decizie majoră a clientului?
- De ce credeți că o anumită persoană este în sau în afara structurii politice de decizie?

Interpretarea structurii procesului de vânzări se poate face prin urmărirea modului în care o oportunitate „se plimbă" prin acest proces, dupa cum este prezentat în continuare.

Etapa inițială, ***„Înțelegerea clientului"***, este aceea în care forța de vânzări, cu suport adecvat, începe să înțeleagă industriile relevante, nevoile acestora, tendințele şi problemele generale. Forța de vânzări va evalua, de asemenea, peisajul concurențial din cadrul industriei, precum şi jucătorii cheie. Piața țintă şi lista clienților țintă vor direcționa şi concentra efortul cercetării. Punctul culminant al acestei etape este crearea sau actualizarea unui plan de cont (sau plan client) sau de teritoriu, care subliniază industriile cheie, piețele şi conturile (clienții) care trebuie țintite. Agentul de vânzări va utiliza diferite resurse de sprijin, inclusiv de marketing, în crearea unui profil al industriei. Esența acestei etape este buna înțelegere a unei industrii şi a unui client pentru a avea o discuție bogată, consultativă, asupra punctelor sensibile cheie şi obstacolelor din industria/activitatea respectiva. Punctele (evenimentele) cheie ale acestei etape sunt un profil complet al industriei şi un plan al societății clientului robust. Dovezile (indicațiile)

privind clientul pe care trebuie să le caute agentul de vânzări, pe durata conversațiilor sau întâlnirilor la toate nivelurile cu clientul, se află în jurul validării planului de cont.

Etapa „***Identificare oportunități***" este aceea în care forța de vânzări începe să înțeleagă obiectivele de afaceri, inițiativele şi factorii esențiali pentru succes ai unei societăți anume şi începe să evalueze calea către o întâlnire cu managementul executiv al clientului. Ca parte a activităților cheie de identificare, forța de vânzări trebuie să stabilească, mai întâi, dacă acel client (cont) se află pe lista pieței tintă şi să înceteze urmărirea/cercetarea dacă nu se află pe aceasta. Apoi, trebuie să creeze scenarii pentru oportunitatea respectivă (de exemplu, pe baza a ceea ce se cunoaşte despre această societate sau care dintre soluțiile noastre o pot ajuta să îşi îndeplinească obiectivele), să caute în sistemul propriu şi al partenerilor informații valoroase şi să înceapă să creeze un plan de contactare a oportunității. Această etapă este aceea în care angajații din vânzări pot coopta un sponsor executiv. În fine, un plan de oportunitate trebuie inițiat, în mod corespunzător, ca o modalitate de a stabili ce se cunoaşte şi ce nu se cunoaşte, şi de a lua decizii cu privire la unele aspecte ale unui apel de vânzări. Un apel pentru vânzări se poate petrece în această etapă, ca modalitate de a identifica oportunitățile, sau în următoarea etapă, ca modalitate de a califica o oportunitate anume. Punctul (evenimentul) cheie pentru vânzător pentru această etapă este identificarea unui proiect sau a unei inițiative definite de client. Posibilă dovadă (indicație) cu privire la client constă în obținerea accesului la factorul cheie de decizie sau de influență şi/sau faptul că acel client solicită informații despre abilitățile societății vânzătorului.

Etapa „***Calificarea oportunității***" este una dintre cele mai importante etape, deoarece forța de vânzări stabileste în mod definitiv, cu contribuția şi asistența managerului, dacă trebuie să continue campania de vânzări. Echipa de vânzări validează factorii cheie ai afacerii şi evaluează capacitatea şi disponibilitatea clientului de a executa un proiect sau o inițiativă. *Evenimentul determinant* (de exemplu, care sunt consecințele şi/sau răsplata pentru organizație dacă urmează sau nu urmează inițiativa/proiectul până la o dată anume), accesul la fonduri, soluția potrivită şi *alinierea politică* sunt elemente cheie, care trebuie evaluate şi validate. Alte domenii care trebuie analizate, împreună cu clientul, includ diferitele elemente de decizie. Punctul (evenimentul) cheie pentru vânzător este luarea unei decizii pentru calificarea sau nu a oportunității. Dovezile (indicațiile) cu privire la client, care sunt favorabile societății vânzătorului sunt articularea unui eveniment determinant, accesul la fonduri (de preferat, prin factorul cheie de decizie) şi discutarea unor eventuale soluții (vânzătorul poate începe să caute sau să proiecteze o soluție). Procentele nivelului de încredere la această etapă sunt: 30%, 20% şi 0% în funcție de modul în care se poziționează vânzătorul față de concurență din punct de vedere al *valorii în afaceri unice* şi a *alinierii politice*.

Etapa „***Crearea soluției şi transmiterea propunerii***" este aceea în care forța de vânzări, beneficiind de mult sprijin, începe să definească şi să schițeze soluția pe care urmează să o propună, să îşi dezvolte strategia şi tacticile de vânzare şi să construiască o propunere sau o ofertă câştigătoare. Consultanții de specialitate[367] recomandă mai multe strategii, printre care:

- <u>*Strategie de apărare*</u>: ne apărăm poziția de inevitabilele atacuri din partea concurenței.
- <u>*Strategie de dezvoltare*</u>: stabileşte o poziție (o prezență) pentru un posibil angajament viitor.
- <u>*Strategie de flancare*</u>: schimbă sau extinde criteriile de cumpărare ale clientului spre aspecte noi sau diferite, care ne favorizează soluția.

---

[367] www.siebel.com

- *Strategia de fragmentare*: împarte oportunitatea în părți mai mici şi concentrează clientul pe un subset de aspecte pe care le putem aborda mai bine.
- *Strategie frontală*: o abordare directă care trebuie selectată pe bază modului în care clientul ne percepe superioritatea copleşitoare în privința soluției, prețului şi reputației.

Vânzătorul trebuie să îşi diferențieze propunerea față de concurență şi să sublinieze valoarea pe care aceasta o poate oferi (de exemplu, recuperarea investiției, risc redus). Punctul (evenimentul) cheie al acestei etape este înaintarea propunerii sau a ofertei. Dovezile (indicațiile) cu privire la client pentru această etapă sunt obținerea unei validări multiple a valorii soluției propuse (de exemplu, mai multe surse de la client au confirmat faptul că soluția este valoroasă), obținerea unui acces continuu la deținătorii afacerii, selecționarea pe lista scurtă a ofertanților şi primirea a numeroase întrebări privind aspectele implementării. Procentele nivelului de încredere la această etapă sunt: 50%, 30% şi 10% în funcție de modul în care se poziționează vânzătorul față de concurență din punct de vedere al *valorii în afaceri unice* şi a *alinierii politice*.

Etapa „***Îmbunătățirea propunerii şi negociere***" se referă la îmbunătățirea propunerii sau a ofertei transmise şi negocierea termenilor şi condițiilor finale. Vânzătorul va defini, de asemenea, strategia de negociere (de exemplu, ce este dispus să negocieze şi ce ar putea dori în schimb) şi cum va discuta asupra valorii, accentuând diferențierea dintre valoarea percepută în raport cu prețul. La sfârşitul acestei etape, forța de vânzări trebuie să efectueze o analiză atenta a câştigului/pierderii pentru a permite o învățare mai rapidă şi pentru modificări ulterioare (de exemplu, Ce ar trebui să facă oamenii mai mult/mai puțin? Ce ar trebui să facă/să nu mai facă oamenii?). La sfârşitul acestei etape putem vorbi de câştig sau pierdere.

Procentele nivelului de încredere pentru această etapă variaza, fiind de 80%, 50% şi 10%, în funcție de modul în care se poziționează vânzătorul față de concurență din punct de vedere al *valorii în afaceri unice* (VAU)şi a *alinierii politice* (AP). Premiza procentului de dezavantaj concurențial este că, deşi am înaintat o ofertă şi o îmbunătățim, în cazul în care clientul ne percepe a fi o marfă (VAU slab) şi nu suntem aliniați cu persoanele de decizie sau influența potrivite (AP slab), este improbabil că vom câştiga tranzacția sau avem şanse reduse de a câştiga. Odată ce contractul este semnat, forța de vânzări va transfera toate informațiile echipei de livrare şi oportunitatea se va deplasa la etapa următoare.

Etapa de „***Implementare***", este aceea în care societatea vânzătorului livrează sau îşi implementează soluția câştigatoare. Activitățile cheie ale echipei de implementare includ validarea obiectivului, barierele/elementele ajutătoare, dosarul comercial şi planul global al proiectului. Forța de vânzări şi părțile relevante interesate în acest proiect, trebuie să primească regulat situația implementării şi să cerceteze domenii suplimentare pentru a adăuga valoare (de exemplu, „Pe baza experienței dumneavoastră de furnizor privind această implementare, care sunt alte domenii posibile unde puteți adăuga valoare?"). Implementările realizate la timp, conform bugetului, ajută la crearea etapei "***Analiză şi extindere***" şi la vânzarea unei valori suplimentare (încrederea şi experiența dovedită devin elemente ale *valorii în afaceri unice* pentru următoarea oportunitate a acestui client). Punctul (evenimentul) esențial al acestei etape este finalizarea implementării. Dovezile (indicațiile) cu privire la client pentru această etapă se referă la disponibilitatea acestuia de a împărtăşi succesele implementării cu managerii (un semn excelent) şi să prezinte rezultatele în termeni măsurabili (de exemplu, soluția vânzătorului ne-a ajutat să scădem costurile cu 20%).

Etapa finală, „***Analiză şi extindere***" este o etapă esențială pentru organizația vânzătorului în privința încheierii buclei de creare şi livrare a valorii către client.

Activitățile cheie din timpul acestei etape determină valoarea (recuperarea investiției, productivitate, costuri, risc scăzut etc.) pe care furnizorul a livrat-o clientului şi pregătesc o reuniune de analizare a valorii în care vânzătorul validează cu părțile interesate de nivel superior ale clientului valoarea pe care a livrat-o şi discută noi oportunități pentru adăugarea unei valori suplimentare. Rezultatul dorit al reuniunii de analizare a valorii este primirea validării din partea clientului a valorii pe care organizația vânzătorului a livrat-o până la acea dată şi să stabilească o „reuniune privind următorii paşi" pentru calificarea unor alte oportunități pentru adăugarea de valoare suplimentară. Punctul (evenimentul) cheie al acestei etape este programarea reuniunii de analizare a valorii. Dovezile (indicațiile) privind clientul pentru această etapă constau în angajamentul părților interesate cheie ale clientului pentru o reuniune privind paşii următori.

Fază de "***Creştere***" este proiectată pentru a mări valoarea pe care vânzătorul a livrat-o clientului, precum şi crearea unei bucle înapoi la faza "**Creare**" în privința descoperirii unei noi oportunități.

La sfârşitul oricărei campanii de vânzări, întreprinderea trebuie să realizeze o analiză a câştigului/pierderii. Acest obicei este o practică de excelență a celor mai importante organizații „de învățare" şi va ajuta la transformarea într-o organizație de vânzări eficientă în viitor. În privința unei analize a câştigului/pierderii la încheierea unei campanii de vânzări, una dintre activitățile cheie este întoarcerea la evaluarea oportunității şi revederea fiecărei etape pentru a descoperi unde este posibil să se fi interpretat greşit nivelul de avantaj sau putere. În privința satisfacției/loialității clientului, forța de vânzări trebuie să facă un efort activ pentru a se întâlni cu clienții care se află în situația de a pleca şi de a discuta cu aceştia investițiile/inițiativele necesare pentru îmbunătățirea zonelor care sunt percepute de client ca având probleme. Forța de vânzări trebuie, de asemenea, să (re)abordeze clienții pierduți pentru minimizarea pierderilor datorate referințelor şi repornirea unui dialog concentrat pe găsirea unor soluții de perspectivă.

Procesul de vânzări propus în prezenta lucrare este o structură „vie". Pe măsură ce vor fi identificate şi alte practici de excelență, acestea vor fi adăugate structurii şi procesului pentru a-l adapta mai bine la nevoile şi activitatea întreprinderilor româneşti de telecomunicații. Mesajele cheie referitoare la aceasta propunere de proces includ următoarele:

- Procesul de vânzări este harta călăuzitoare pentru înțelegerea etapelor tipice ale unei campanii de vânzări şi pentru realizarea activităților corecte, de către personalul potrivit, la momentul potrivit.
- Procesul de cumpărare al clientului şi procesul de vânzări al întreprinderii de telecomunicații urmează, în general, o cale asemănătoare pentru o realizare mai eficientă; de aceea vânzătorul trebuie să se alinieze cu clientul de-a lungul ciclului de vânzări.
- Vânzarea unor soluții complexe, globale, specifice industriei telecomunicațiilor, necesită un efort coordonat şi o abordare de echipă, ceea ce face procesele şi analizele standardizate încă şi mai importante.
- Transformarea de afaceri a întreprinderilor de telecomunicații poate fi accelerată prin implementarea unui plan bazat pe practici de excelență interne şi externe, precum structura noului proces de vânzări şi analiza de management.

Pentru ca întreprinderile de telecomunicații să îşi îmbunătățească rata de câştig şi să scadă costul vânzărilor, trebuie să testeze cu rigurozitate orice oportunitate în raport cu lista de piață sau de clienți țintă, cu criteriile de calificare, *valoarea în afaceri unică* şi *alinierea politică*, împreună cu orice alți factori relevanți.

7.4.2 Procesul de management al oportunităților

Managementul oportunităților urmăreşte crearea şi gestionarea optima a oportunităților din punct de vedere cantitativ (număr total) şi calitativ (mărimea societății, valoarea proiectului, vânzarea unei soluții şi nu a unui simplu produs) în vederea obținerii unei rate de câştig ridicate:

- mărimea oportunităților exprimată în lei trebuie să fie multiplu al volumului planificat de vânzări; de exemplu, în industria telecomunicațiilor şi pentru clienți țintă de tipul mari companii, raportul este în general cuprins între 3 şi 5;
- dacă este corect, atunci trebuie urmărite şi validate calitatea tranzacțiilor, riscurile, planurile şi paşii următori;
- dacă multiplul nu este corect, atunci trebuie inspectat numărul total al oportunităților (cum sunt create şi dezvoltate oportunitățile), dimensiunea tranzacției (mărimea societății clientului, tipul soluției propuse) şi rata de câştig (propunerea noastră prezintă o *valoare unică în afaceri* care să ne diferențieze, *alinierea politică* cu factorii de decizie ai clientului).

Un pas esențial pentru organizația de vânzări în managementul oportunității este alegerea tipului de ofertă şi în consecință a căii comerciale care trebuie urmată:

- *calea tranzacțională*: cuprinde tranzacții standard de tip "produs", cărora li se poate fixa un preț cu ajutorul instrumentelor standard de fixare a prețului (posibil direct prin aplicația CRM);
- *calea soluției*: cuprinde toate oportunități ne-tranzacționale, care necesită o aprobare specifică, precum:
  - soluții non-standard necesare pentru a răspunde cerințelor specifice ale clientului;
  - proiect complex, care necesită servicii multiple standard sau non-standard;
  - proiect care solicită servicii noi.

În mod normal, nu ar fi profitabil pentru o societate de telecomunicații să implementeze o „soluție" pentru oportunități de mică valoare, însă în funcție de conjunctură (un client cu potențial mare de creştere, o referință importantă etc.) managerul de vânzări poate decide altfel.

Probabil că cea mai dificila decizie în managementul oportunităților este aceea de a continua sau de a opri demersul comercial, respectiv de a transmite sau nu o propunere clientului, sau altfel spus calificarea oportunității. Agentul de vânzări deține relația cu clientul şi este responsabil cu înțelegerea tuturor cerințelor clientului. În plus, trebuie să se asigure că părerile şi atitudinile clientului, dar şi informații despre concurenta, sunt comunicate cu acuratețe, într-o forma documentata, persoanei sau echipei responsabile în procesul de luare a deciziei de a se înainta sau nu o ofertă. În cazul în care răspunsul este afirmativ, echipa va desemna şi personalul-cheie pentru a susține propunerea. În funcție de talia organizației vânzătorului şi de complexitatea soluției ce urmează a fi propusă, agentul de vânzări va fi susținut de specialişti, inclusiv tehnicieni, consultanți, manager de proiect care administrează aspectele de strategie, risc şi buget, manager de vânzări sau manager regional. Pe tot parcursul procesului de vânzări, această echipă va fi responsabilă de analiza soluției înaintea transmiterii propunerii, de negociere, de examinarea contractului după câştigare şi de analiză post-implementare.

Într-o aplicație de tip CRM este esențial ca stadiul fiecărei oportunități să fie permanent actualizat de către agentul de vânzări. De asemenea, trebuie introduse informații relevante despre motivele care au stat la baza câştigării sau pierderii tranzacției, cele mai uzuale fiind prezentate în tabelul 7.6.

Tabelul 7.6: Actualizarea stadiului unei oportunități

Stadiu	Motivele câştigării/pierderii oportunității
Închis – câştigat Închis - pierdut	Acoperire/disponibilitate geografică Angajamente de calitate Aspecte facturare Calitatea propunerii Calitatea serviciului Capacități asistență clienți Concurența pe preț Durata implementării Încredere/reputație: produsele vânzătorului Încredere/reputație: societatea vânzătorului Ofertă/Trăsături/Capacități produs Reactivitate Relația existentă client-vânzător Resurse dedicate Soluția tehnică
Abandonare oportunitate	Cazul unei oportunități în care vânzătorul a înaintat o propunere, dar clientul a abandonat inițiativa şi nici o comanda nu a fost plasată vreunui furnizor.
Calificare - renunțare	Se poate utiliza doar până la etapa 3 de vânzări pentru orice oportunitate unde vânzătorul a decis să se retragă înaintea unei înaintări oficiale de ofertă. Ideea este că nu s-a câştigat sau pierdut, deoarece s-a decis să nu se urmărească tranzacția. Dacă s-a înaintat orice propunere (oficială/neoficială) clientului, atunci un alt tip de pierdere trebuie selectat în aplicația CRM. Exemplu: dacă o oportunitate este introdusă în CRM pentru a primi o cotație de preț de la managerul de vânzări, atunci motivul real de câştigare/pierdere a oportunității trebuie înregistrat. Dacă un agent de vânzări cheltuieşte resurse (de exemplu, timpul său) pentru a verifica şi pregăti prețul unei oportunități, atunci oportunitatea trebuie să existe. Dacă, după stabilirea prețului tranzacției în CRM, agentul de vânzări crede că prețul nu este competitiv (şi nici nu poate deveni competitiv), atunci nu trebuie să prezinte propunerea clientului, ci trebuie să califice oportunitatea drept „calificare-renunțare". Dacă se decide prezentarea prețului propus către client şi se pierde, atunci trebuie închisă oportunitatea drept "închis-pierdut" din cauza „concurenței pe preț".
Activ	Oportunitatea este activă în procesul de vânzare.

Este foarte important ca motivele câştigării/pierderii unei oportunități să fie introduse în aplicatia CRM şi ca toți cei interesați să poată avea acces direct la acestea, deoarece reprezintă o sursă valoroasă de îmbunătățire a procesului de vânzări.

Firmele de consultanță chiar au calculat anumite repere specifice fiecărei industrii, pe care le-au ierarhizat în funcție de importanță. Aceste repere furnizează obiective pe care fiecare societate de telecomunicații, de exemplu, le poate utiliza pentru a-şi monitoriza performanța în comparație cu cele ale concurenților. Prin examinarea diferenței între propria performanță în comparație cu reperul, un operator de telecomunicații poate acorda prioritate îmbunătățirilor, care pot fi aplicate în funcție de ceea ce clienții consideră a fi cel mai important. Astfel, o înțelegere deplină a mulțumirii clientului poate ajuta societatea:

- să identifice punctele tari şi pe cele slabe;
- să stabilească planuri şi obiective strategice;
- să stabilească şi să îmbunătățească strategiile de marketing;
- să îmbunătățească procesele de afaceri;
- să pună în aplicare schimbarea şi să confrunte oamenii cu idei noi;
- sa valideze sistemele interne de evaluare.

Un studiu recent[368], prezentat in figura 7.7, a permis ierarhizarea celor mai importanți operatori mondiali de telecomunicații în funcție de 32 de atribute stabilite de 302 clienți. S-au acordat note între 1-nesatisfăcător şi 5-foarte mulțumit şi pe baza unor algoritmi proprii s-a stabilit importanța medie a fiecărui atribut şi reperul corespunzător (benchmark-ul) pentru monitorizarea performanței proprii în comparație cu cele ale concurenților principali. O depăşire cu peste 20% a reperului indică, de exemplu, o performanță excepțională, iar cu 10% o performanța bună.

Atribut	Importanța medie	Reper	Loc	Poziționare
Rețeaua de telecomunicații	4,571	41,595	1	
▪ Fiabilitatea rețelei				
▪ Transfer sigur de date				
▪ Disponibilitatea rețelei				
▪ Întreținere 24 de ore din 24				
▪ Garanții de funcționare				
▪ Performanță internațională				
▪ Viteză de transfer a datelor				
▪ Administrarea rețelei de la un capăt la altul				
Aspecte financiare	4,550	40,994	2	
▪ Valoarea obținuta în schimbul prețului				
▪ Tarife inteligibile				
Îndeplinirea cerințelor clienților	4,401	36,972	3	
▪ Capacitatea de a îndeplini cerințele				
▪ Înțelegerea cerințelor clienților				
▪ Acoperirea geografică				
▪ Relația pe termen lung				
▪ Accesul la locațiile dificile ale clientului				
Instalarea serviciilor	4,396	36,844	4	
▪ Instalarea conform programului				
▪ Garanții de instalare				
▪ Instalare fără întreruperea activității				
▪ Instalări pe teritorii extinse				
▪ Instalarea unei soluții pilot				
▪ Integrarea echipamentelor unei părți terțe				
Facturarea	4,311	34,736	5	
▪ Facturi corecte				
▪ Nici un cost ascuns în facturi				
▪ Facturi în moneda dorită				
▪ Facturarea la centrul de costuri solicitat				
Serviciul de suport client	4,306	34,616	6	
▪ Notificarea problemelor de rețea				
▪ Procesul de raportare a deranjamentelor				
▪ Consultanță tehnică				
▪ Asigurarea unui serviciu de asistență general				
▪ Punct unic de contact				
▪ Asistență în limba locală				
▪ Informații despre noile produse şi servicii				

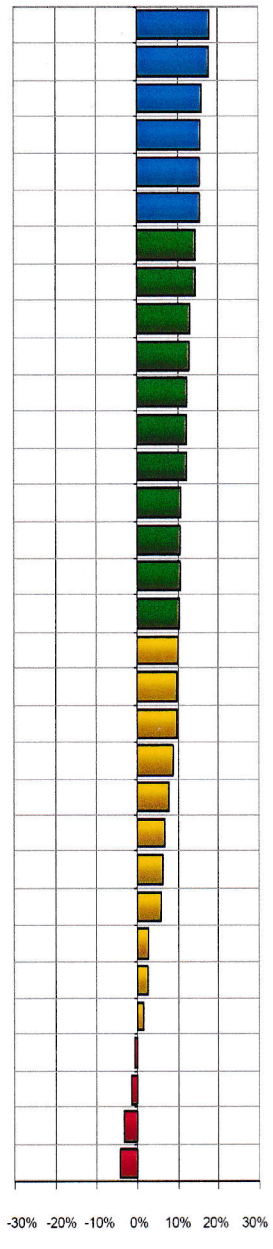


Figura 7.7: Prinicipalele repere pentru monitorizarea performanțelor întreprinderilor de telecomunicații

[368] *** Telemark Services Ltd., *Voice of the Customer: Benchmarking Customer Satisfaction*, www.telemarkservices.com, nr.18, Manchester, 2005

7.4.3 Sistemul de analiză a managementului în vânzări

Pentru a implementa un sistem eficient de analiză a vânzărilor trebuie avute în vedere anumite principii generale:

- inspectați ceea ce aşteptați;
- identificați cele câteva priorități esențiale;
- stabiliți şi coordonați contribuțiile individuale;
- efectuați analize frecvente;
- monitorizați devierile de la aşteptări;
- adaptați rapid comportamentele;
- identificați cauzele de bază;
- standardizați „cele mai bune" practici de analiză;
- definiți şi aplicați comportamentele recomandate;
- verificați şi urmăriti impactul schimbărilor.

Sistemul de analiză a managementului în vânzări este format dintr-o serie de evaluari, dintre care unele sunt „vitale", respectiv sunt analize esențiale pentru conducerea afacerii:

- *analize cheie*: permit realizarea de ajustări la jumătatea drumului
  - analiză performanței în vânzări 1 la 1;
  - intâlnirea cu echipa de vânzări o dată la două săptămâni.
- *analize „de nevoie" (ad-hoc)*: sunt cinci analize foarte focalizate (analiza oportunităților, analiza planului de oportunitate, analiza planului de contactare, analiza planului client şi analiza câştig/pierdere) care rezultă din analizele cheie şi care garantează executarea în raport cu obiectivele; pot fi individuale sau la nivelul echipei.

Celor de mai sus li se adaugă analize de vânzări trimestriale şi anuale pentru stabilirea de obiective şi acțiuni. Acestea sunt orientate în special către cei mai importanți clienți țintă ai organizației de vânzări.

În procesul analizei rolul jucat de managerul comercial este esențial şi urmăreşte:

- să inspecteze factorii cheie;
- să faciliteze o înțelegere clară a diferențelor efective şi etapelor de acțiune;
- să instruiască cu scopul de a crea abilități şi încredere pentru campaniile de vânzări viitoare şi pentru o performanță generală mai ridicată; întrebările generale de instruire sunt:
  - Ce încercați să realizați?
  - Ce ați realizat?
  - În ce fel înțelegeți diferențele?
  - Pe viitor, ce trebuie să faceți mai mult/puțin?
  - Pe viitor, ce trebuie să începeți/să nu mai faceți?
  - Care sunt etapele dumneavoastră specifice de acțiune (Ce, Cine, Când)?
  - Cum voi şti că sunteți pe calea cea bună/greşită?
  - Cum aveți de gând să urmăriți evoluția?

Analizele se desfăşoară atât la nivel individual (între managerul de vânzări şi angajatul de vânzări) cât şi la nivel teritorial (între directorul de vânzări regional şi directorii țărilor arondate sau între preşedintele de vânzări şi directorii regionali). Din

acest motiv, angajații de vânzări trebuie să pregătească excelent întâlnirea 1 la 1 cu managerul direct şi să introduca în aplicatia CRM toate informațiile importante despre conturile sale. Numai astfel, managementul de vârf (directorul general, directorul regional, preşedintele de vânzări) va putea avea o imagine corectă asupra activității desfăşurate pentru fiecare client şi va putea să se implice unde este cazul şi să aprobe resursele solicitate.

Pentru a garanta că analiza managementului vânzărilor îşi atinge scopul, respectiv „trebuie inspectat ceea ce este aşteptat", este importantă crearea unui ghid care va defini tipurile de analize, întâlniri şi cadența asociată (ritmul) şi care va fi utilizat pentru a susține şi menține excelența managementului de vânzări. Acest ghid va urmări:

- să sublinieze diversele elemente de bază ale analizei vânzărilor (de exemplu, frecvență, format, participanți etc);
- să descrie modul în care trebuie pregătită şi efectuată o analiză;
- să schițeze tipurile de întrebări de inspecție care pot fi adresate în timpul unei anumite analize.

Lucrurile cărora managerii de vânzări le acordă atenție sau despre care aceştia adresează întrebări, trimit un semnal puternic despre ceea ce este important în cadrul organizației. Un sistem disciplinat de analiză a managementului de vânzări va ajuta întreprinderea de telecomunicații să îşi îmbunătățească productivitatea totală în vânzări. Pentru fiecare dintre cele nouă analize (doua cheie, cinci ad-hoc, trimestrială şi anuală) ghidul propus va include cel puțin informațiile cuprinse în tabelul 7.7.

Tabelul 7.7: Informații necesare analizei managementului în vânzări

Domeniu	Factori	Descriere
Elemente de bază pentru analiză	Scop	Principalul scop sau funcție a acestei analize
	Participanți	Părțile interesate care trebuie implicate în analiză
	Frecvență	Cât de des trebuie realizată analiza (aproximativ)
	Format	Formatul analizei (față în față, la telefon, în grup etc.)
	Factori	Domeniile sau factorii care trebuie acoperiți în analiză
Pregătire analiză	Aşteptări	Aşteptările-cheie pentru sesiunea de analiză
	Pregătire analist (cel care conduce analiza)	Ce trebuie să pregătească analistul pentru sesiunea de analiză
	Pregătire persoană analizată	Ce trebuie să pregătească persoana analizată pentru sesiunea de analiză
Realizare analiză	Deschidere	Stabilirea contextului şi deschiderea sesiunii de analiză
	Înțelegere	Înțelegerea diferiților factori şi fapte de discutat
	Discutare şi îmbunătățire	Discutarea diferențelor, negative şi pozitive, şi a modului în care trebuie îmbunătățită eficiența şi împărtăşirea celor mai bune practici
	Următorii paşi	Acțiuni clare, că rezultat al sesiunii de analiză; acestea trebuie să includă: Ce acțiune? Cine o execută? şi Când trebuie efectuată?
Întrebări	Întrebări inspecție	Pentru fiecare factor, unele întrebări adiționale pentru o mai bună înțelegere a ceea ce se întâmplă şi de ce
Listă de control	Listă de control manager	O listă de control, care cuprinde paşii-cheie pentru pregătirea, realizarea şi examinarea analizei.

În continuare sunt prezentate modelele propuse pentru două analize cheie, respectiv întâlnirea cu echipa de vânzări o dată la două săptămâni şi analiza performanței în vânzări 1 la 1.

DENUMIRE ANALIZĂ: Reuniune o dată la două săptămâni a echipei de vânzări

Elemente de bază	
Scop	A analiza/discuta statutul tranzacţiilor relevante, să împartă succesele/provocările, să distribuie informaţiile, să educe şi să înţeleagă următorii paşi. Este momentul creşterii cunoştinţelor/experienţei echipei (în special în cazul succeselor, eşecurilor şi obstacolelor). Este şi momentul de a programa analize ad-hoc, „la nevoie" sau de a sublinia date pentru analize mai puţin frecvente. Analiza o dată la două săptămâni trebuie să fie un instrument prin care managerul să instruiască, motiveze, inspecteze şi educe într-un mod încurajator şi pozitiv.
Participanţi	– echipa de vânzări – managerul de vânzări – conduce sesiunea de analiză
Frecvenţă	– o dată la două săptămâni (săptămânal, după caz) – timp necesar: 30-60 minute
Format	– de preferinţă: faţă în faţă; – teleconferinţă, dacă este cazul
Factori	– schimbări organizaţionale cheie – statutul etapei de acţiune din sesiunea precedentă – câştiguri/pierderi – steaguri roşii – acţiuni/previziune pentru săptămâna următoare – împărtăşire succese – rezolvare probleme grup – educare/instruire
Instrumente vânzări	– instrumente (documente) specifice: Instrument de diagnosticare proces de vânzări; Instrument de triere oportunitate; Foaie de lucru analiză oportunitate; Instrument de soluţionare oportunitate; – aplicatia CRM
Pregătire analiză	
Aşteptări	În mod normal, reuniunea o dată la două săptămâni a echipei de vânzări va avea loc la o oră similară la fiecare două săptămâni; stabiliţi că este o sarcină repetabilă şi veţi da înştiinţarea cuvenită dacă ea trebuie schimbată; domeniile de explicaţii vor include: – timpul, locul şi obiectivele/scopurile analizei/discuţiei – ce anume va fi analizat/discutat – tipul de acţiuni care ar putea rezulta din analiză – datele pe care participantul trebuie să le actualizeze înainte de analiză
Pregătire reuniune (analist)	Trebuie să vă pregătiţi pentru fiecare reuniune o dată la două săptămâni, prin reanalizarea următoarelor informaţii: – modificările-cheie din sesiunea precedentă – orice planuri şi obiective de acţiune din sesiunea precedentă – un domeniu anume asupra căruia doriţi să oferiţi educare sau instruire – înregistraţi orice întrebări-cheie pe care doriţi să le adresaţi
Pregătire participant	Un participant este responsabil: – să fie pregătit să discute statutul, succesele şi noile evenimente – să obţină informaţii de la părţile interesate relevante (de exemplu, specialişti, rapoarte directe etc) înainte de sesiune – să cunoască viitoarele sale acţiuni/paşi pentru următoarele două săptămâni
Efectuarea analizei	
Deschidere (5 min)	Deoarece reuniunea o dată la două săptămâni este un eveniment tipic repetabil, deschiderea reuniunii poate fi relativ scurtă. Deschiderea poate cuprinde: – sesiunea săptămânală este un eveniment pozitiv pentru împărtăşirea succeselor şi dezvoltare celor mai bune practici – urmarea acţiunilor de analiză a performanţei în vânzări – obţinerea contribuţiei grupului asupra unei probleme anume sau ajutarea la crearea unei strategii
Înţelegere (10 – 20 min)	– reuniunea o dată la două săptămâni poate fi considerată ca o discuţie de grup oficială; acţiunile trebuie întotdeauna urmărite pentru a ilustra importanţa disciplinei şi responsabilităţii – liderul trebuie să deschidă sesiunea prin distribuirea informaţiilor despre companie privind schimbările materiale (de exemplu, noii angajaţi, noile procese etc) – apoi, fiecare participant să prezinte statutul acţiunilor sale din sesiunea precedentă (contul a fost închis, s-a trecut la un alt stadiu etc.) şi să folosească această actualizare conform procesului de vânzări (dovezi client, avantaj concurenţial şi activităţile de cea mai bună practică) – apoi, fiecare persoană poate împărtăşi un succes care a avut loc de la ultima sesiune (de exemplu, programarea unei întâlniri cu un manger al clientului, câştigarea unei noi afaceri, îndeplinirea unui obiectiv al echipei, laudă din partea unui client); de asemenea, fiecare angajat să prezinte un lucru important pe care l-a învăţat şi ce ar putea face diferit în viitor.
Discutare şi îmbunătăţire (10 -30 min)	– în plus faţă de înţelegerea succeselor, fiecare participant să împărtăşească, după caz, o problemă (una controlabilă) pentru rezolvarea căreia are nevoie de ajutor; folosiţi inteligenţa grupului pentru a găsi soluţii şi acţiuni viitoare; această discuţie este locul ideal pentru instruirea de grup. – încheiaţi sesiunea cu o educare sau instruire la momentul potrivit asupra unui factor esenţial pentru succes, în privinţa performanţei (de exemplu poziţionare, învăţăminte-cheie, prospectare, încheiere, construirea unei oportunităţi etc.)
Următoarele etape (5min)	– rezumaţi soluţiile convenite în privinţa acţiunilor, programelor şi responsabilităţilor (Ce, Cine, Când) – întrebaţi membrii grupului ce mai vor să obţină de la sesiunile care au loc o dată la două săptămâni (notaţi comentariile şi adaptaţi-vă, după caz).

Întrebări inspecție	
Întrebări inspecție	– Schimbări organizaționale cheie ▪ Detaliați orice schimbări organizaționale cheie care au avut loc de la ultima sesiune; discutați orice zvonuri care ar putea fi incorecte și afecta productivitatea (de exemplu, reducere, o nouă direcție, preluări etc.) – Statutul etapei de acțiune de la ultima sesiune ▪ Care au fost cauzele îndeplinirii excesive sau insuficiente prin raportare la acțiunile de săptămâna trecută? Ce trebuie să faceți diferit pentru a asigura o executare eficientă a acțiunilor? Cum pot ajuta eu? ▪ Câștiguri/pierderi: Ce puteți învăța din câștigurile/pierderile care au avut loc de la ultima noastră sesiune? Ce veți face în mod diferit? – Steaguri roșii ▪ Ce steaguri roșii ar trebuie să știu? Ce steaguri roșii anticipați? Cum putem rezolva (sau preveni) cel mai bine această problemă? Cum pot ajuta eu? – Noi oportunități ▪ Ce oportunități noi ați identificat de la ultima noastră sesiune? Cum poziționați serviciile și evaluările? Ce tip/număr de resurse credeți că vă va fi necesar pentru tranzacții? Ce tip de sprijin din partea conducerii sau administrației v-ar ajuta? – Acțiunile/previziunea pentru săptămâna viitoare ▪ Care vă sunt acțiunile pentru săptămâna viitoare? Care vă este previziunea? Ce s-a încheiat în ultimele două săptămâni? Ce se va încheia în următoarele două săptămâni? Pentru ce aveți nevoie de sprijin? În ce fel putem garanta succesul? – Împărtășiți succesele ▪ Ce succes s-a înregistrat de la ultima noastră sesiune? Ce poate învăța grupul din acest succes? ▪ Rezolvare problemă în grup: Ce problemă vă poate ajuta grupul să rezolvați? – Educare/instruire: această etapă depinde de temele și problemele specifice din rapoartele dumneavoastră directe; în principiu, cum puteți oferi instruire și dezvoltare la momentul oportun astfel încât angajații să aibă mai mult succes; elaborați o prezentare scurtă și memorabilă. ▪ Sesiuni individuale ▪ Utilizați întrebări generale de instruire. ▪ Întrebări generale privind oportunitate ▪ Cum executați o strategie de contact pe mai multe niveluri cu oportunitățile dumneavoastră? ▪ Ce eforturi faceți pentru a crea, dezvolta și încheia noi oportunități? ▪ Cum distribuiți toate resursele companiei, inclusiv partenerii? ▪ Cum utilizați procesul de vânzări că bază pentru activitatea săptămânală?
Listă de control manager	
Listă de control realizator analiză	– Rezervare 30-60 minute și loc pentru analiză – Sunt scrise obiectivele și agenda reuniunii? – Au participanții o istorie relevantă a performanței? – S-au analizat rapoartele corespunzătoare pentru pregătirea sesiunii de analiză? – Înțelegeți procesul reuniunii în patru etape, astfel încât să fiți pregătit a conduce reuniunea? – Există întrebări de inspecție pe care plănuiți să le adresați? – Înțelegerea planului de acțiuni viitoare pentru a încheia reuniunea.

DENUMIRE ANALIZĂ: Performanța individuală în vânzări

Elemente de bază	
Scop	Analiza performanței/acțiunilor de luna trecută în forma 1 la 1 și planificarea obiectivelor/acțiunilor pentru luna următoare. Analiza performanței poate include părți din alte analize (oportunitate, cont etc.), după caz. Pentru mai multe discuții asupra unei oportunități, de exemplu, persoana care efectuează analiză poate programa o sesiune separată.
Participanți	– managerul de vânzări – conduce sesiunea de analiză 1 la 1 – angajatul de vânzări
Frecvența	– lunar – timp necesar: 1-2 ore
Format	– de preferință: față în față; – teleconferință, dacă este necesar.
Factori	– statut general – analiză obiectivelor și acțiunilor de luna trecută – performanță: realizări de la începutul anului, raportare la plan, comenzi/venit etc. – câștiguri/pierderi – financiar – credite, facturări – probleme personale – comenzi/venit anticipat +/- 5% – oportunitati și previziune – tranzacții care trebuie câștigate – obiectivele și acțiunile pentru luna viitoare
Instrumente de vânzare	– instrumente(documente) specifice: Instrument de diagnosticare proces de vânzări; Instrument de triere oportunitate; Foaie de lucru analiză oportunitate; Instrument de soluționare oportunitate; – aplicația CRM
Pregătire analiză	
Așteptări	În mod normal, analiza performanței în vânzări va avea loc într-un moment asemănător în fiecare lună; stabiliți că este o sarcină repetabilă și trimiteți o înștiințare adecvată în cazul în care trebuie modificată; domeniile de explicații includ: – timpul, locul și obiectivele/scopurile analizei – ce lucru specific va fi analizat – tipul de acțiuni care ar putea rezulta din analiză – datele pe care participanții trebuie să le actualizeze înainte de analiză
Pregătire reuniune (analist)	Trebuie să vă pregătiți pentru fiecare analiză prin revizuirea următoarelor informații: – date de performanță de la diferite sisteme (CRM, tabele Excel etc) – plan pentru tranzacțiile care trebuie câștigate – planuri și obiective de acțiune pentru luna precedentă – înregistrarea oricăror întrebări cheie pe care doriți să le adresați
Pregătire persoană analizată (participant)	Persoana analizată este responsabilă: – cu actualizarea sistemelor relevante (CRM în special) înaintea sesiunii de analiză – cu trimiterea unui plan actualizat pentru tranzacțiile care trebuie câștigate – cu actualizarea statutului privind obiectivele și acțiunile lunii precedente – cu întocmirea unei liste de obiective și acțiuni pentru luna următoare
Efectuarea analizei	
Deschidere (5-10 min)	Pentru că această sesiune de analiză este un eveniment tipic repetabil, deschiderea sesiunii va fi relativ scurtă; deschiderea poate cuprinde: – felul în care veți căuta informațiile actualizate în sisteme (in mod normal sunt integrate prin aplicatia CRM) – importanța anticipării problemelor înaintea apariției acestora și solicitarea sprijinului atunci când este necesar
Înțelegere (25-40 min)	– persoana supusă analizei trebuie să înceapă prin analizarea performanței prin raportare la obiective și acțiunile sale pentru luna precedentă; trebuie înțeles ce s-a realizat, care sunt rezultatele, ce este remarcabil și care au fost cauzele unei îndepliniri excesive sau insuficiente; întrebați despre orice lucru important care a fost învățat și ce ar putea face în mod diferit data viitoare. – cheia este ascultarea, clarificarea, discutarea și îmbunătățirea – analizați fiecare factor-cheie (discutați și îmbunătățiți și apoi treceți mai departe) pentru a asigura un statut actualizat și orice planuri de acțiune pentru viitor – testați fiecare obiectiv pentru luna următoare și asigurați-vă că fiecare acțiune este legată de îndeplinirea obiectivului
Discutare și îmbunătățire (25-50 min)	– pentru fiecare factor, înțelegeti cauzele care au stat la bază diferențelor pozitive și negative; după ce ați identificat cauzele, înțelegeți ce va face acea persoană în mod diferit (sau identic) data viitoare? – stabiliți dacă diferențele nefavorabile sunt o întâmplare unică sau o tendință; dacă ele reprezintă o deviere, asigurați-vă că nu se va crea o tendință nefavorabilă; dacă pare a fi o tendință, stabiliți dacă persoana supusă analizei este conștientă de această tendință, dacă are abilitatea de a o depăși și dacă este motivată sau dispusă să îi schimbe cursul. În funcție de răspunsuri, puteți face persoana supusă analizei conștientă de această situație, îi puteți îmbunătăți capacitatea și/sau motiva să își schimbe comportamentul.
Următoarele etape (10-20 min)	– rezumați soluțiile convenite privind acțiuni, programe și responsabilități (Ce, Cine, Când) – întrebați persoana supusă analizei ce altceva ar dori să mai obțină de la Analiza performanței în vânzări (notați comentariile și adaptați-vă în mod corespunzător) – solicitați persoanei supuse analizei să actualizeze constant aplicația CRM

Întrebări inspecție	
Întrebări inspecție	– Statut general ▪ Cum vi se pare că evoluați? Vă aflați acolo unde doriți să fiți? Ce trebuie schimbat? – Analiza obiectivelor și acțiunilor de luna trecută ▪ Care au fost cauzele îndeplinirii excesive sau insuficiente a obiectivelor de luna trecută? Care este statutul fiecărei acțiuni? Ce ați învățat și ce veți face în mod diferit (sau identic) luna viitoare? – Performanță ▪ Cum înțelegeți fiecare diferență? Cărui fapt atribuiți fiecare diferență? Este controlabilă? Ce trebuie să se întâmple pentru a elimina această diferență? La ce aveți nevoie de ajutor? – Câștiguri/pierderi ▪ Ce puteți învăța de la fiecare câștig/pierdere? Ce ați face în mod diferit? – Financiar – credite, facturări ▪ Ce bariere pot dărâma în pricința încasărilor, facturării etc.? – Probleme personale ▪ Cât sunteți de mulțumit sunteți de propriile obiective de dezvoltare? De ce ați rămâne/pleca din companie? – Comenzi/venit anticipat +/- 5% ▪ Unde anticipați orice impacturi de venit +/- 5%? Care sunt punctele cheie? Cum le puteți controla? – Oportunități și previziune (venit, comenzi) ▪ Explicați-mi felul în care oportunitățile dumneavoastră actuale vă vor permite să atingeți planul de vânzări în acest trimestru și în cel următor? ▪ Cât de exactă a fost previziunea dumneavoastră de luna trecută? Dacă nu a fost exactă, ce acțiuni trebuie efectuate pentru a asigura acuratețea în această lună? De ce depinde acuratețea previziunii? – Tranzacții care trebuie câștigate ▪ Care sunt tranzacțiile dumneavoastră fluctuante sau care trebuie câștigate pentru luna următoare? Când putem stabili o analiză a oportunității pentru fiecare tranzacție? Ce trebuie să se întâmple pentru că aceste tranzacții să fie încheiate? Cum pot să vă ajut? – Obiectivele și acțiunile pentru luna viitoare ▪ În ce fel va ajuta fiecare obiectiv/acțiune la îndeplinirea obiectivelor dumneavoastră anuale și trimestriale?
Listă de control manager	
Listă de control realizator analiză	– Rezervare 1-2 ore și loc pentru analiză – Sunt formalizate în scris obiectivele și agenda reuniunii? – Au participanții o istorie relevantă a performanței? – S-au analizat rapoartele corespunzătoare pentru pregătirea sesiunii de analiză? – Înțelegeți procesul reuniunii în patru etape, astfel încât să fiți pregătit a conduce reuniunea? – Există întrebări de inspecție pe care plănuiți să le adresați? – Înțelegerea planului de acțiuni viitoare pentru a încheia reuniunea.

În vederea creşterii eficienței activității echipei de vânzare, dar şi pentru a întări disciplina sistemului de analiză a managementului de vânzări, fiecare angajat trebuie să dispuna de intrumente ajutătoare. Acestea trebuie să fie realizate sub o formă documentată uşor de înțeles şi de aplicat şi în mod deosebit, aliniate la aplicația CRM şi la structura procesului de vânzări al organizației. Pentru a acoperi toate activitățile specifice vânzării, în tabelul 7.8 sunt propuse şase instrumente specifice:

Tabelul 7.8: Instrumente utilizate de forța de vânzări

Instrument vânzări	De ce se foloseşte?	Când se foloseşte?	Cum se foloseşte?
Instrument de diagnostic al procesului de vânzări	Pentru evaluarea poziției oportunității în cadrul procesului de vânzări	În orice moment în procesul de vânzări	Ca pe un test rapid pentru a separa „realitatea de ficțiune" şi pentru a stabili dacă este nevoie de o analiză a planului de oportunitate
Instrument de triere (sortare) a oportunității	Pentru evaluarea viabilității câştigării unei oportunități; pentru a stabili dacă firma trebuie să investească resurse sau timp în urmărirea unei oportunități	La etapele 2, 3 sau 4 ale procesului de vânzări; de preferat, la sau înainte de etapa 3 ("Calificare oportunitate")	Ca pe un test rapid pentru a afla dacă o tranzacție merită urmărită şi pentru a crea acțiuni de corectare a unor vulnerabilități.
Instrument de rezolvare a problemelor legate de oportunități	Pentru demararea unui dialog cu privire la accelerarea unei oportunități aflata într-un punct „de blocaj"	Pe durata analizei performanței de vânzări, la reuniunile de echipă la doua săptămâni sau la analiza planului de oportunitate	Stabiliți unde „se blochează" o tranzacție şi utilizați întrebările potrivite pentru demararea unui dialog cu privire la depăşirea problemei
Fişa de lucru pentru analiza oportunității	Pentru a evalua oportunitățile şi a sublinia etapele de acțiune potențiale	Pe durata analizei performanței de vânzări, la reuniunile de echipă la doua săptămâni sau la analiza planului de oportunitate	Treceți prin fiecare întrebare pentru a stabili „sănătatea" oportunităților şi potențialele etape de acțiune
Fisa de planificare a întâlnirii de analizare a valorii	Pentru a ne asigura că vânzătorul acoperă toate zonele cheie pentru reuniunea de analizare a valorii cu clientul	Etapa de "Analiză şi extindere a vânzării"	Ca instrument pentru discuție şi pentru a planifica o reuniune de analizare a valorii cu clientul
Planificator pentru apel/ reuniune cu clientul	Pentru a ne asigura că agentul de vânzări este pregătit corespunzător pentru a face un apel sau o vizită la client	În pregătirea unei solicitări importante de vânzări (apel sau vizită la client)	Treceți prin fiecare domeniu de întrebari şi definiți mesajele cheie şi informațiile cunoscute/ necunoscute

În tabelele 7.9 şi 7.10 sunt prezentate două astfel de instrumente critice şi anume diagnosticul procesului de vânzări şi respectiv rezolvarea problemelor apărute în cazul unei oportunități.

Tabelul 7.9: Instrument de diagnostic al procesului de vânzări

Pas	Întrebări test	Domeniu Proces Vânzări	Punct de decizie
1	În ce etapă a procesului de cumpărare este clientul? Ce încearcă să realizeze (de exemplu, evaluează, dezvoltă, selectează sau rezolvă) ?	☑ Procesul de cumpărare	– Ce încearcă clientul să realizeze în acest moment al ciclului de cumpărare? – Unde se poziționează cadrele de conducere?
2	În ce etapă de vânzări lucrăm?	☑ Etapa de vânzări	– Încercați să stabiliți spre ce se îndreaptă agentul de vânzări şi ce s-a realizat. – Intensificați etapele de vânzări ca o modalitate de a orienta către ce anume se încearcă a se realiza
3	Cum a indicat sau dovedit clientul că ne aflăm în etapa de vânzări în care credem că ne aflăm?	☑ Dovezi client	– Dacă clientul nu a îndeplinit în mod corespunzător componentele dovezilor (indicațiilor) client, trebuie să vă gândiți serios dacă agentul de vânzări se află la etapa în care se crede. – Veți evalua totuşi celelalte componente pentru a înțelege ce activități au fost desfăşurate şi care le sunt rezultatele
4	Cum ne situăm față de concurență ? Care este strategia pentru a ne îmbunătăți poziția concurențială? Care ne sunt cotele pentru Valoarea în afaceri unică VAU şi Alinierea politică AP?	☑ Avantaj concurențial	– Trebuie să vă gândiți serios dacă să continuați tranzacția acolo unde organizația se află în dezavantaj concurențial – Dacă VAU este negativ (de exemplu, doar discuția prețului) şi PA este sub concurenții (de exemplu, concurentul se află la nivel de preşedinte şi noi doar la nivel manager), nu are sens urmărirea activă a tranzacției, cu excepția unor cazuri speciale (de exemplu vreți să păreți a concura şi concurentul îşi iroseşte resurse şi timp)
5	Spre ce evenimente-cheie ne îndreptăm?	☑ Evenimente cheie	– Înainte de a ajunge la nivelul de activitate, vreți să ştiți spre ce eveniment cheie se îndreaptă persoana sau echipa
6	Ce activități desfăşurați în prezent? Care au fost rezultatele activităților în etapa(ele) anterioare?	☑ Activități	– Încercați să stabiliți dacă persoana execută activitățile conform celor mai bune practici şi unde sunt probleme – Agentul de vânzări poate avea nevoie să reviziteze anumite activități din etapele anterioare. De exemplu, rezultatele activităților din etapa „Calificare" pot fi încă neclare.
7	Pe baza discuției dintre *manager şi agentul de* vânzări, ce măsuri trebuie să luați (Ce, Cine, Când)?	☑ Acțiuni	– În funcție de răspunsuri, agentul de vânzări *poate avea nevoie să meargă înapoi la client* pentru a afla dacă sunt cu adevărat interesați în privința rezolvării problemei lor.

Tabelul 7.10: Instrument de rezolvare a blocajului unei oportunități

Tranzitia oportunității: Blocat	Întrebări inițiale test	Acțiune	Responsabil	Resurse	Data limită
Etapa 1-2 Înțelegerea clientului până la Identificarea oportunități	– Ce faceți pentru a înțelege industria? – Cu ce tip de probleme se confruntă industria? – Cum pot ajuta soluțiile noastre la rezolvarea unora dintre nevoile industriei?				
Etapa 2-3 Identificarea oportunității până la Calificarea oportunității	– Care sunt obiectivele companiei şi cum vor fi ele atinse? – Ce determină compania să acționeze? Care sunt factorii determinanți, respectiv presiunile interne şi externe care determină nevoia de schimbare? – Care sunt şi cui aparțin inițiativele cheie de afaceri (proiectele, programele sau planurile pe care o societate le implementează pentru a răspunde factorilor determinanți)? – Care ne sunt strategia şi mesajele pentru a câştiga acces la factorul de decizie cheie?				
Etapa 3-4 Calificarea oportunității până la Găsirea soluției şi propunere	– Cum calificați afacerea? – Cu cine discutați? – Ce criterii folosiți pentru a califica? – Descrieți evenimentul determinat al companiei clientului.				
Etapa 4-5 Găsirea soluției şi propunere până la Îmbunătățire şi negociere	– Cum ne dezvoltăm soluția/ răspunsul propus? – Ce ne împiedică să obținem toate datele de intrare privind oferta? – Ne-a validat clientul proiectul de ofertă?				
Etapa 5-6 Îmbunătățire şi negociere până la Implementare	– Ne-au validat factorii de decizie cheie soluția propusă? – Care este statutul contractului? – Care sunt problemele specifice în privința semnării contractului?				
Etapa 6-7 Implementare până la Analiză şi extindere	– Care este statutul implementării? – Ne aflăm în limitele obiectului şi bugetului şi la timp? – Cum măsurăm valoarea tangibilă pe care am livrat-o?				
Etapa 7-1/2/3 Analiză şi extindere până la Înțelegere sau Identificare sau Calificare	– Am finalizat o reuniune de analiză a valorii cu părțile interesate cheie? – Cum am căutat oportunități suplimentare de vânzare? – Care sunt noile obiective şi inițiative la care trebuie să ne aliniem şi să le înțelegem?				

„Nu piețele cumpără produse, ci clienții."
Tom Peters

CAPITOLUL 8 UTILIZAREA MANAGEMENTULUI RELAȚIILOR CU CLIENȚII CA METODĂ DE IMPLEMENTARE A REENGINEERING-ULUI ACTIVITĂȚII DE VÂNZĂRI LA ÎNTREPRINDERILE DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA

8.1 Necesitatea implementării unei soluții CRM

Probabil că în ziua de astăzi, nu există un subiect de afaceri care să atragă mai multă atenție dar şi să genereze confuzie în acelaşi timp, decât transformarea modului în care o organizație îşi desfăşoară activitățile de marketing, îşi vinde produsele şi prestează servicii pentru a obține un avantaj competitiv – subiect cunoscut sub numele de Managementul Relațiilor cu Clienții (*Customer Relationship Management*) sau prescurtat CRM. Managementul Relațiilor cu Clienții este o strategie de afaceri care integrează procese interne şi rețele externe pentru a crea şi a asigura valoare clienților țintă, într-un mod profitabil. CRM are la bază date de foarte bună calitate referitoare la clienți şi este susținută de informatică[369].

Specialiştii consideră că Managementul Relațiilor cu Clienții rămâne o prioritate pentru peste 80% din marile companii[370]. Managementul continuă să utilizeze CRM în condițiile unei economii în care predomină bugetele fixe, concurența acerbă pentru resurse şi necesitatea obținerii rapide de profit din investiții. Observația majoră este că astăzi accentul se pune pe schimbarea proceselor, structurilor şi comportamentelor spre deosebire de achiziționarea şi implementarea de tehnologii de acum un deceniu, pentru a obține adevăratele avantaje pe care le poate aduce CRM. Sau altfel spus, strategiile şi obiectivele slab definite ale inițiativelor CRM din anii 1990 lasă loc unor obiective practice, bine determinate, pentru câştiguri financiare şi atingerea rezultatelor de afaceri planificate. Companiile inteligente pot obține rezultate de la CRM în mai multe moduri. Acestea includ:

- extinderea şi dezvoltarea în profunzime a relațiilor cu clienții pentru mărirea portofoliului de clienți şi a cotei de piață;
- reducerea costurilor de distribuție prin orientarea clienților şi a tranzacțiilor de la canalele de distribuție scumpe, costisitoare către unele mai ieftine precum Internetul;
- consolidarea numelui companiei prin mijloace media mai interactive (cum ar fi centrul de relații cu clienții prin telefon) şi nu neapărat prin cunoaşterea şi promovarea prin intermediul canalelor de media clasice;
- creşterea satisfacției şi loialității clienților prin utilizarea unor canale multiple.

---

[369] www.crm-forum.com
[370] Andrews W., s.a., *Reaping Business Rewards from CRM*, Gartner, Inc., 2004

Companiile sunt motivate să adopte CRM din raţiuni atât defensive cât şi ofensive. Motivele ofensive sunt asociate cu dorinţa de a îmbunătăţi rentabilitatea prin reducerea costurilor şi creşterea veniturilor printr-o satisfacţie şi loialitate superioare. Motivele defensive apar din aceea că firmele concurente au adoptat cu succes CRM, iar companiile se tem să piardă clienţi şi, implicit, surse de venit.

Companiile care se gândesc la adoptarea CRM se confruntă cu o problemă semnificativă. Acestea trebuie să ştie dacă CRM dă rezultate, deoarece investiţia în CRM poate să coste multe milioane de dolari. Totuşi, tehnologia nu reprezintă unicul cost al CRM. Pentru o implementare completă a unui proiect CRM pot fi necesari 2 până la 5 ani. Costurile cu tehnologia sunt de obicei mai mici la începutul proiectului. Pe măsură ce proiectul avansează, costurile cu personalul şi procesele se măresc. Este necesar ca activităţile de marketing şi vânzări să fie reproiectate. Activităţile contabile, administrative, de ridicare a deranjamentelor trebuie şi ele modificate pentru a susţine noua abordare de focalizare asupra clienţilor. Actualii angajaţi vor trebui recalificaţi sau, o parte din ei, chiar disponibilizaţi. Vor trebui probabil recrutaţi tineri care să ştie să folosească CRM, cum ar fi analiştii în problemele legate de clienţi. Structura organizatorică va trebui revizuită, ca urmare a mutării accentului de pe produs pe client. Cu toate acestea, liderii iniţiativelor CRM se confruntă cu tot mai multe provocări pe diferite planuri. Managerii trebuie să fie conştienţi, în contextul strategiilor şi obiectivelor generale ale companiei lor, de gradul de pregătire a acesteia pentru CRM, să înţeleagă parametrii de cost şi de risc, necesităţile de resurse, criteriile de selecţie a furnizorilor şi capacităţile de măsurare. Pe măsură ce managerii se străduiesc să utilizeze valoarea investiţiilor anterioare, ei trebuie să fixeze în acelaşi timp strategiile de implementare, să obţină în continuare suport şi asistenţă din partea managementului superior, să implementeze sistemele de măsurare a profitului din investiţii, să coordoneze şi să soluţioneze problemele de personal, instruire şi fluctuaţie a forţei de muncă, ce influenţează succesul proiectului.

Pe de o parte, unele organizaţii care lansează demersuri de reengineering pentru procesele lor de CRM raportează creşteri ale veniturilor de până la 51%, creşteri ale marjei de profit de 20%, scăderi ale costului vânzărilor de până la 46%, reduceri ale lungimii ciclului de vânzare de până la 25% şi creşteri ale satisfacţiei clienţilor de peste 20%. Pe de altă parte, continuăm să vedem declaraţii conform cărora 50% din totalul iniţiativelor CRM generează câştiguri minime sau chiar nici o îmbunătăţire[371].

Un raport al companiei americane de consultanţă Accenture[372] afirmă că o îmbunătăţire de 10% a principalelor capabilităţi ale CRM, printre care gestionarea internă a informaţiilor despre clienţi şi activităţile de servicii, urcă cu 40-50 milioane de dolari profitul raportat la o cifră de afaceri de 1 miliard de dolari. Raportul subliniază că între 28 şi 60% din creşterea veniturilor companiilor s-a datorat aportului CRM. Mai mult, o îmbunătăţire de numai 5% a ratei de păstrare a clienţilor, un obiectiv central al strategiilor CRM, poate aduce creşteri ale profitului cuprinse între 45 şi 95% într-o varietate de sectoare de activitate[373].

Adevărul care înconjoară CRM este greu de definit. Transformarea marketingului, vânzărilor şi serviciilor către clienţi sunt oare cheia pentru toate provocările de afaceri? Sau eforturile organizaţiei vor reprezenta doar o enormă pierdere de timp, efort şi bani? Pe bază analizei CSO Forum[374] a peste 1400 iniţiative CRM şi pe baza experienţei

---

[371] Caufield S., *Does CRM really pay? A General Management Perspective, Customer Relationship Management*, SCN Education BV, Braunschweig, 2001

[372] www.crm-forum.com

[373] Reichheld F., *The Loyalty Effect*, Harvard Press, Boston, 2001

[374] www.csoinsights.com

firmelor româneşti care au implementat numeroase proiecte de transformare a marketingului, vânzărilor şi serviciilor, concluzia este simplă: reuşita depinde de o abordare corectă. Nu există un demers care să se potrivească în orice situaţie în cazul unei iniţiative CRM, însă există unele reguli comune, esenţiale pentru succesul acestuia. Companiile trebuie să înţeleagă ce înseamnă de fapt CRM, cum să abordeze acest concept, ce reprezintă CRM pentru companie şi pentru clienţi şi cum să atragă clienţi şi să câştige astfel o cotă mai mare de piaţă. De asemenea, succesul solicită un managament superior puternic şi implicat, o utilizare eficientă a tuturor resurselor, măsurarea rezultatelor proiectului, precum şi integrarea strânsă a noilor tehnologii cu abilităţile şi competenţele în managementul schimbării.

Până la urmă, diferenţa dintre succesul şi eşecul unui proiect CRM stă în abilităţile şi cunoaşterea organizaţională. Companiile care ştiu ce probleme trebuie să rezolve, cum să aleagă din sutele de soluţii tehnologice disponibile şi cum să structureze şi să gestioneze eforturile lor de reengineering al proceselor, vor obţine rezultate excepţionale prin CRM. Şi deoarece reuşesc, ele stabilesc nivelul de comparaţie pentru performanţă pe care trebuie să-l atingă concurenţii lor.

Din cauza scurtei sale istorii, conţinutul şi sensul CRM se află încă în centrul dezbaterilor. Managementul Relaţiilor cu Clienţii poate fi privit din perspectiva a trei niveluri, strategic, operaţional şi analitic, aşa cum rezultă din tabelul 8.1.

Nivelul CRM	Caracteristica dominantă
Strategic	CRM este o strategie comercială cliento-centrică ce urmăreşte câştigarea şi menţinerea clienţilor profitabili
Operaţional	CRM se concentrează asupra proiectelor majore de automatizare cum ar fi automatizarea serviciilor, forţei de vânzare sau a marketingului
Analitic	CRM se concentrează asupra utilizarii inteligente a datelor privind clienţii în scopuri strategice sau tactice

Tabelul 8.1: Nivelurile CRM

8.2 Relaţia din perspectiva CRM

Motivul fundamental pentru companiile care doresc să construiască relaţii cu clienţii este de natură economică. Companiile obţin evident rezultate mai bune atunci când îşi administrează baza de clienţi pentru a identifica, mulţumi şi păstra cei mai profitabili clienţi. Acesta este un obiectiv principal avut în vedere de strategiile CRM.

În acest context, trebuie identificaţi cu acurateţe clienţii cu importanţă strategică pentru viitorul companiei. În general, aceştia pot fi ierarhizaţi după cum urmează:

- *Clienţi de mare viitor cu valoare pe toata durata de viaţă*: aceşti clienţi vor contribui semnificativ la profitabilitatea din viitor a companiei.
- *Clienţii de volum mare*: chiar dacă aceşti clienţi nu generează un profit deosebit, ei pot fi de importanţă strategică datorită economiilor pe care le generează prin menţinerea costurilor unitare la un nivel scăzut.
- *Clienţi de referinţă*: aceştia sunt clienţii care sunt urmaţi de alţi clienţi.
- *Inspiraţii*: aceştia sunt clienţii care aduc plusuri în afacerile furnizorului. Se poate ca ei să identifice noi aplicaţii pentru un produs, îmbunătăţiri ale produsului sau reduceri de cost. Ei fac reclamaţii vehemente şi au câteodata cereri nerezonabile.

La nivelul întreprinderilor româneşti de telecomunicaţii ar fi de dorit luarea în considerare a cinci atribute în identificarea clienţilor de importanţă strategică:

- *Profitul economic*
- *Potențialul de afaceri în viitor*
- *Valoarea de învățare*
- *Valoarea de referință*
- *Valoarea strategică* prin
  - asigurarea penetrării unor noi piețe;
  - consolidarea pozițiilor existente;
  - construirea de bariere în calea noilor veniți.

Ratele de plecare a clienților variază considerabil. De exemplu, după liberalizarea pieței de telecomunicații din România, aproximativ 16% din traficul internațional de voce s-a îndreptat către alți furnizori în interval de 12 de luni, deşi se prevăzuse o rată de reducere de 5-8%. Cei mai mulți clienți au plecat la prețuri mai bune. Prin creşterea bazei de clienți fără un scop precis nu se obțin mari avantaje. Scopul trebuie să fie păstrarea clienților actuali şi câştigarea altora noi, care să aducă un viitor potențial profit sau care să fie importanți în alte scopuri strategice. Nu toți clienții prezintă importanță egală. Unii clienți nu merită să fie recrutați sau păstrați, deoarece furnizarea de servicii către ei este prea costisitoare, sunt rău platnici sau îşi schimbă frecvent furnizorii.

În situația în care celelalte condiții sunt egale, o bază de clienți mai extinsă aduce performanțe mai bune în afaceri. În mod similar, pe măsură ce ratele de reținere a clienților cresc, la fel se întâmplă cu durata medie de păstrare a unui client. De exemplu, îmbunătățirea ratei de reținere a clienților de la 75% la 80% creşte termenul mediu de păstrare a clienților de la 10 ani la 12,5 ani[375]. Gestionarea duratei de păstrare a clienților prin reducerea ratei de plecare a acestora poate să să se dovedească decisivă pentru succesul în afaceri. De exemplu, în serviciile de transmisiuni de date este nevoie în medie de păstrarea unui client timp de 3-5 ani pentru a atinge pragul de rentabilitate. Profitul mediu pentru un client rezidențial de Internet este de aproximativ 36 dolari, iar costul mediu de achiziție a clientului este de 75 de dolari. Astfel, un client care pleacă după un an produce o pierdere de aproximativ 39 de dolari. Gestionarea inteligentă a păstrării clienților generează două beneficii extrem de importante pentru companie.

În primul rând, se reduc cheltuielile de marketing ale companiei. Pentru înlocuirea clienților pierduți se cheltuiesc mai puțini bani. De exemplu, s-a estimat că o agenție de publicitate trebuie să cheltuiască de 20 de ori mai mult pentru a recruta un nou client decât pentru păstrarea unui client actual[376]. Pe lângă reducerea costurilor de recrutare a noilor clienți, costurile de servire a actualilor clienți tind şi ele să scadă în timp şi în ultimă instanță relațiile se pot automatiză complet.

În al doilea rând, pe măsură ce termenul unui client creşte, furnizorii înțeleg mai bine ce vrea acesta. Clienții ajung la rândul lor să înțeleagă ce poate face o companie pentru ei. În consecință, furnizorii ajung să aibă o poziție mai bună pentru identificarea şi satisfacerea exigențelor clientului în condiții de rentabilitate, vânzând acestuia mai multe produse şi servicii. În timp, pe măsură ce relația devine mai profundă, este posibil ca încrederea şi devotamentul dintre părți să crească. În această situație, veniturile şi profiturile generate de clienți devin mai sigure.

Unele companii utilizează modelul numit scara valorii[377], care le permite să înțeleagă unde sunt poziționați clienții în ceea ce priveşte termenul lor. Acest model presupune o evoluție în şapte etape a clientului, după cum urmează.

---

[375] Ang L., *ROI on CRM*, IMP Conference, Perth, 2002
[376] Idem.
[377] Gordon, I., *Relationship Marketing*, John Wiley Inc., Ontario, 1998

- *1. Suspect*: corespunde clientul profilului de pe piața țintă?
- *2. Prospect*: clientul corespunde profilului şi este abordat pentru prima oară;
- *3. Proaspăt client*: clientul cumpără pentru prima oară;
- *4. Client care revine*: clientul face cumpărături adiționale;
- *5. Client constant*: clientul şi-a exprimat preferința pentru furnizor;
- *6. Client loial*: clientul rezistă tentației de a schimba furnizorul;
- *7. Susținător*: clientul furnizează referințe, generând astfel profituri suplimentare.

Ca şi în modelul citat mai sus, nu toți clienții avansează uniform de la statutul de "niciodată client" (suspect) la cel de "client permanent" (susținător). Unii vor avea o fază lungă de maturizare (clienții loiali), alții vor fi clienți o perioadă mai scurtă de timp, iar alții pot nici să nu se transforme din prospecți în proaspeți clienți. Aplicațiile CRM permit companiilor să urmărească locul în care se află clienții pe acest traseu şi să aloce resursele inteligent pentru a facilita avansarea acestora pe calea valorii.

Pentru clienții strategici, întreprinderea trebuie să dezvolte strategii specifice:

- *Protejarea relației*: este utilă atunci când clientul are importanță strategică mare şi este atrăgător pentru concurență.
- *Re-engineeringul relației*: clientul este actualmente neprofitabil, dar ar putea fi determinat să aducă profit în condițiile unei rearanjări a costurilor presupuse de această relație. Aceasta înseamnă reducerea nivelurilor serviciilor sau deservirea clienților prin canale ce antrenează costuri mai scăzute. Exemplul clasic este în domeniul bancar, unde servirea unui client la ghiseu costă de 120 de ori mai mult decât folosirea unei soluții de Internet-banking[378]. Pentru reproiectarea relației trebuie acordată atenție activităților ce creează costuri în cadrul acelei relații.
- *Perfecționarea relației*: obiectivul este acela de a determina ascensiunea clientului pe scara valorii, de exemplu prin majorarea cotei de cheltuieli a companiei.
- *Culegerea roadelor relației*: după ce cheltuielile companiei cu clientul s-au stabilizat şi nu se mai doreşte investirea de resurse suplimentare în dezvoltarea clientului, se poate considera că respectivul client şi-a atins valoarea maximă. În acest condiții este justificată culegerea roadelor, adică folosirea fluxului de numerar pentru dezvoltarea altor clienți.
- *Sfârşitul relației*: abandonarea clienților acționează în general că o anatemă pentru persoanele din vânzări. Totuşi, atunci când este evident că respectivul client nu va avea în viitor o contribuție semnificativă, aceasta poate fi cea mai bună alegere.
- *Recâştigarea clientului*: uneori clienții vor să îşi transfere, parțial sau în întregime, cumpărăturile către alți furnizori. Dacă ei nu prezintă importanță strategică, este logic să fie lăsați să plece. Cu toate acestea, atunci când clientul este important, vor trebui elaborate strategii de recâştigare. Mai întâi de toate va trebui însă înțeles motivul dorinței lor de a pleca.
- *Începerea unei relații*: după ce s-a identificat un prospect care promite o potențială semnificație strategică pentru viitor, trebuie conceput un plan pentru a atrage clientul pe scara valorii.

Ideea de bază a CRM este aceea că un client trebuie considerat nu ca un set de tranzacții independente, ci ca o resursă de venituri pe viață. În industria auto, de

[378] www.datamonitor.com

exemplu, se estimează că un client al General Motors valorează 276 mii USD într-o viață de achiziții de autoturisme (cel puțin 11 vehicule), piese şi service. După ce un client General Motors trece la Ford, este posibil ca sursele de venit de la respectivul client să fie pierdute pentru totdeauna[379].

Dar nu numai furnizorii doresc relații pe termen lung cu clienții. În anumite situații specifice, însăşi compania clientului preferă un parteneriat stabil cu furnizorii lor, întrucât:

- produsul sau aplicațiile sale sunt complexe;
- produsul are o importanță strategică sau este vital pentru reuşita unei activități;
- riscul financiar este mare;
- se aşteaptă reciprocitate.

8.3 Rezultatele implementării CRM

Ultimul deceniu înregistrează o creştere spectaculoasă a numărului de societăți care investesc în CRM, ca şi soluție de afaceri, pentru a-şi îmbunătăți performanțele. Iar cea mai bună investiție este în activul cel mai important pe care îl detine o întreprindere, respectiv baza sa de clienți. Eforturile companiilor vorbesc de la sine: o anchetă din anul 2004 efectuată de Peppers&Rogers Group[380] relatează că 71% dintre cei intervievați au în proiect sau au implementat cel puțin o inițiativă orientată către clienți.

În timp ce unii critici şi-au exprimat îndoiala în legatură cu meritele CRM, un studiu recent[381] demonstrează înalta profitabilitate a soluțiilor CRM, în cadrul a 35 de mari companii europene, prin reducerea costurilor şi creşterea veniturilor. Majoritatea participanților au folosit CRM în scopul standardizării bazei de informații referitoare la clienții acestora, din punct de vedere tehnic, iar din punct de vedere operațional, în scopul optimizării interacțiunii cu clienții şi a proceselor interne. În medie, companiile şi-au atins peste 75% din obiectivele inițiale ale proiectului, după o perioadă de 13 luni de folosire a sistemului. Trebuie remarcat faptul că doar 5% dintre companii au elaborat un plan de afaceri înainte de a implementa CRM sau au definit metode de măsurare cantitativă a performanțelor. Studiul a arătat că impactul implementării CRM asupra profitabilității este pozitiv, rezultatele medii fiind următoarele:

- o rentabilitate a investiției (ROI) de 55% în primii trei ani, care va deveni 155% într-un interval de cinci ani;
- o valoare prezentă netă de 5,8 milioane euro, respectiv proiectul CRM creşte valoarea companiei cu această sumă;
- o perioadă de recuperare a investiției de aproape 22 de luni.

Un alt studiu recent întăreşte rezultatele de mai sus, evidențiind că, în cazul implementării corecte a unui proiect CRM, rezultatele financiare pot fi spectaculoase: profitul mediu pe cinci ani al capitalului investit (ROI) este de 190%, cu o perioadă medie de recuperare de 1,25 ani şi cu costuri medii de 3,1 milioane USD. Gama de rezultate ROI din aplicațiile CRM, ilustrate în figura 8.1, este impresionantă. Dintre cele 33 de organizații care au luat parte la studiu, peste jumătate au obținut un profit la capitalul investit cuprins între 50% şi 500%. Gama de rezultate referitoare la perioada de recuperare, respectiv timpul necesar pentru ca o anumită investiție să atingă pragul de rentabilitate, este la fel de impresionantă. Dintre societățile care au luat parte la acest studiu, 58% şi-au recuperat investiția în mai puțin de un an.

---

[379] Ferron J., *The Customer-Centric Organization in the Automobile Industry*, John Wiley Inc., Ontario, 2000

[380] www.1to1.com

[381] Selchert M., Klein M., *Value Added with mySAP CRM, Benchmarking Study*, Ludwigshafen University of Applied Sciences, Germany, 2004

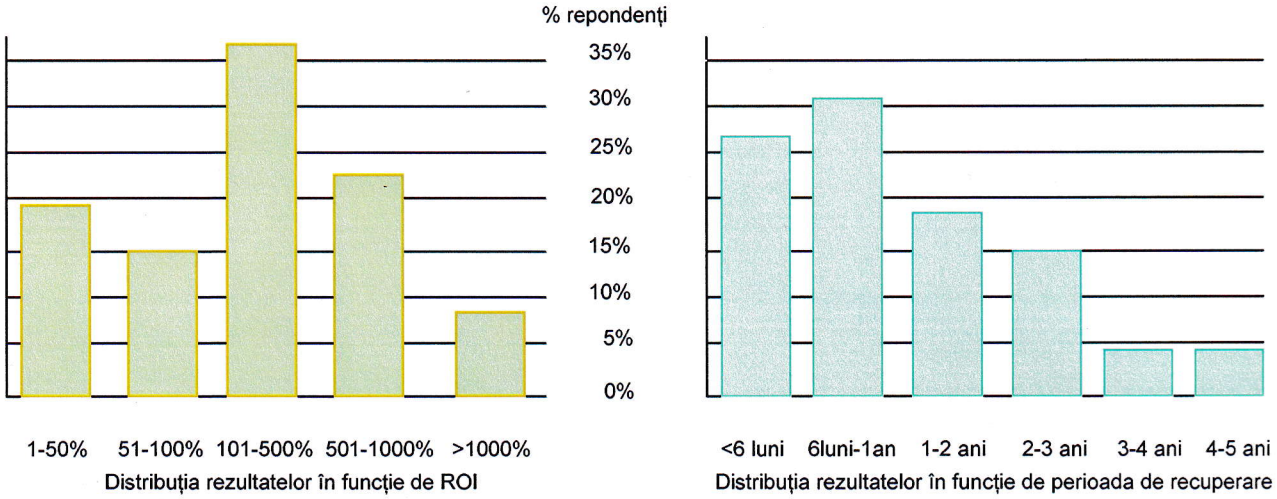


Figura 8.1: Rezultatele financiare în cazul implementării CRM[382]

S-au înregistrat câştiguri semnificative din punct de vedere al productivităţii în următoarele zone ale organizaţiei:

- *Marketing*: câştigurile s-au datorat calităţii îmbunătăţite a informaţiilor referitoare la clienţi şi opţiunilor cu privire la analiza acestora. Timpul necesar accesării informaţiilor referitoare la clienţi s-a redus cu 30%; în 54% dintre companii, este pentru prima data când angajaţii pot accesa informaţiile de o manieră structurată. Timpul alocat analizelor şi campaniilor de marketing s-a redus cu 15%, în timp ce nivelul profitabilităţii a rămas acelaşi.
- *Vânzări*: îmbunătăţirile la nivelul productivităţii forţei de vânzări au reprezentat în medie 15%.
- *Vânzări prin Internet*: câştigurile se datorează în special eficienţei sporite a managementului comenzilor. Acestea au fost în medie de 25% pentru toţi participanţii la studiu şi de până la 40% pentru participanţii care au excelat în managementul comenzilor.
- *Centrul de relaţii cu clienţii*: 15% dintre companii au înregistrat o reducere de 40% a timpului alocat convorbirilor telefonice efectuate.

Potenţialul de creştere a veniturilor a fost creat cu ajutorul următoarelor mecanisme de creştere a valorii:

- vânzările de pachete de produse sau produse din gama de vârf sau au crescut cu aproximativ 10% în cazul a 40% dintre participanţi;
- capacitatea de a majora preţurile sau de a evita reducerea preţurilor a crescut cu până la 15% pentru 35% din numărul total al participanţilor, pe o piaţă cu fluctuaţii; această capacitate constituie un mecanism de creştere a valorii deosebit de puternic, care generează adesea cea mai mare parte din profiturile peste medie;
- în 50% din cazuri s-a evidenţiat o creştere a satisfacţiei clienţilor cu 25% şi a menţinerii (reţinerii) acestora de 20%;
- un sfert dintre participanţi au raportat economii semnificative de timp ca urmare a utilizarii CRM; timpul necesar lansării pe piaţă şi timpul de livrare au fost reduse cu 10% până la 25%; în cele mai bune cazuri, timpul necesar promovării noilor produse a fost redus de la un trimestru la o saptămână, respectiv o reducere cu peste 90%.

[382] *** IDC, *The Financial Impact of CRM Key Findings*, www.idc.com, 2004

În afara acestor rezultate extrem de favorabile, societăţile au mai obţinut cunoştinţe referitoare la propria afacere care au accelerat schimbarea. Deşi există tendinţa de a atribui reuşita generală a proiectului de implementare a CRM introducerii cu succes a unei noi aplicaţii şi beneficiilor acelei aplicaţii, studiul relevă că succesul înregistrat este dependent de competenţa de gestionare a unui proces complex de schimbare. Planificarea, menţinerea flexibilităţii pe durata evoluţiei procesului, obţinerea de sprijin şi implicare din partea managementului de nivel înalt şi angajaţilor organizaţiei şi răbdarea sunt elementele-cheie ale reuştei iniţiativei CRM. Indiferent de tipul de aplicaţie CRM care a fost instalată, societăţile intervievate au obţinut un rezultat pozitiv al profitului capitalului investit şi îmbunătăţiri spectaculoase ale procesului de afaceri.

Concluziile unei anchete[383] referitoare la profitul mediu al capitalului investit în cazul unor proiecte CRM pot servi drept recomandări pentru întreprinderile româneşti de telecomunicaţii în vederea obţinerii unor rezultate spectaculoase prin implementarea unui proiect CRM:

- *datele referitoare la clienţi sunt o resursa extrem de valoroasă:* orice organizaţie se foloseşte de informaţiile referitoare la clienţi pentru a-şi dezvolta strategia sau pentru creşterea profitului şi a veniturilor. În loc să aştepte numai ca iniţiativele clienţilor să dea rezultate, companiile de succes recunosc puterea colectării, cercetării şi utilizării informaţiilor referitoare la clienţi pentru acţiuni ce pot duce la accelerarea creşterii profitului. De exemplu, Deutsche Telekom îşi organizează informaţiile referitoare la clienţi într-o bază de date centrală, accesibilă la nivelul tuturor departamentelor, de la cel financiar la cel de vânzări. Utilizând datele stocate cu privire la reclamaţiile clienţilor, compania poate identifica probleme similare, necesităţi şi soluţii, atât pentru clienţii noi, cât şi pentru cei existenţi, rezultatul fiind o reducere a costurilor de peste 5,3 milioane $ în doi ani.
- *reprezintă un catalizator pentru integrarea datelor furnizorilor şi clienţilor:* fiecare organizaţie urmăreşte să înţeleagă mai bine experienţele clienţilor finali pe parcursul existenţei relaţiilor cu aceştia, integrând în acest sens informaţii atât de la clienţii înşişi cât şi de la parteneri sau furnizori. Pentru a stimula dezvoltarea inovatoare de noi produse, peste 50% dintre companii utilizează activ aceste date integrate.
- *managementul schimbării este esenţial pentru a obţine rezultatele aşteptate:* fără excepţie, toţi participanţii la studiu apreciază că managementul schimbării este esenţial pentru a obţine rezultatele planificate. Pentru a se asigura că transformarea într-o întreprindere orientată către clienţi va fi o investiţie profitabilă, peste 85% dintre organizaţii au implementat un număr semnificativ de iniţiative de management al schimbării pe lângă utilizarea strategiei CRM.
- *optimizarea strategiei conduce la o creştere a profitabilităţii investiţiei:* toate răspunsurile au evidenţiat faptul că investiţia în CRM este cert rentabilă şi de asemenea că există suficiente oportunităţi pentru optimizarea eforturilor de CRM. Pentru 75% dintre companiile participante la studiu, obiectivul prioritar este creşterea nivelului asistenţei şi serviciilor pentru toţi clienţii, obiectivul fiind atins de toate organizaţiile. Un al doilea obiectiv critic este diferenţierea clienţilor în funcţie de valoarea acestora pentru întreprindere şi de necesităţile lor. Prin implementarea unui plan strategic axat pe abordarea diferită a clienţilor diferiţi şi prin perfecţionarea proceselor de interacţiune cu aceştia, organizaţia îşi poate optimiza eforturilor de CRM, obţinându-se o creştere a profitabilităţii investiţiei cu peste 27%.

---

[383] *** SAP, *CRM ROI Review,* Intelligence Report 2005, www.sap.com/solutions/crm/customersuccess/roi.asp

8.4 Factori critici pentru succesul implementării proiectelor CRM

Studiile realizate în ultimiii ani relevă o disproporție foarte mare între rezultatele generate de inițiativele CRM[384]. Experiența implementărilor reușite de organizațiile de marketing, vânzări și servicii care au atins sau au depășit obiectivele inițiale, identifică șase factori critici pentru succes, care ar trebui urmați de toate întreprinderile românești de telecomunicații care inițiază un proiect de reengineering printr-o soluție CRM.

- **1. Susținerea și implicarea directă și vizibilă a managementului superior**

Fara excepție, inițiativele de reengineering de succes, incluzând și implementările CRM, au un „campion" al proiectului din rândul managementului de vârf: vicepreședintele de vânzări sau de marketing, directorul general sau chiar președintele organizației. Acestea sunt de fapt persoanele răspunzătoare de asigurarea faptului că întreprinderea lor este competitivă pe piețele din ce în ce mai complexe din ziua de astăzi. Într-un mediu de afaceri în care avantajele de produs sau de preț nu mai funcționează pe termen lung, iar calitatea este o condiție prealabilă, managementul superior are rolul de a susține provocarea transformării radicale a modului în care compania abordează piața, vinde produse și prestează servicii pentru a susține un avantaj competitiv.

Managerul trebuie să supervizeze și să susțină intregul efort de reengineering, să se asigure că proiectul evoluează conform planurilor și să dispună de suficientă autoritate pentru a gestiona schimbarea și a depăși orice bariere care se interpun în calea succesului. El este în același timp un vizionar, un motivator și un susținător. Ca vizionar, stabilește ținte specifice și ambițioase pentru proiectul de reengineering: creșterea vânzărilor cu 30%, dublarea marjei cu 35% sau micșorarea ciclului de vânzare la jumătate. Ca motivator, realizează că în timp ce scopurile sunt impuse de sus în jos, soluțiile trebuie să vină de jos în sus. El pune la dispoziția echipei de reengineering toate resursele necesare pentru atingerea obiectivelor stabilite. Ca susținător, se asigură permanent că organizația realizează că succesul inițiativei de reengineering este imperativ pentru supraviețuirea firmei în viitor. Atunci când apar probleme în timpul proiectului, orientează oamenii să lupte cu problemele în loc să le accepte resemnați.

Implicarea managementului superior este esențială, deoarece reengineering-ul printr-o inițiativă CRM este un proces de optimizare a proceselor de marketing, vânzări și servicii. Din moment ce procesele CRM se întind pe mai multe planuri funcționale din organizație, este necesară o susținere directă a managementului dacă se doresc îmbunătățiri radicale la nivelul întregii companii.

- **2. Angajamentul față de proces**

Cea mai frecventă greșeală a echipei de reengineering este focalizarea imediată pe tehnologie, în loc să se concentreze mai întâi pe proces. Înainte de orice, echipa de proces trebuie să investească timp pentru descoperirea și corectarea greșelilor din strategiile de marketing, vânzări și servicii prin analizarea modului în care organizația face marketing, vânzări și servicii în prezent – și, la fel de important, a modului în care cumpără clienții.

Informațiile obținute de la proprii angajați vizează identificarea barierelor procesului pentru succesul lor, precum: imposibilitatea de a accesa informații actualizate, acces dificil la experții produselor sau dificultatea de a genera configurații rapid și fără erori. În mod similar, se analizează pașii ciclului de cumpărare al potențialilor clienți precum: ce criterii folosesc pentru a evalua ofertele sau cum selectează furnizorul cel mai bun, în

[384] www.deloitte.com

vederea identificării acelor probleme ale procesului care creează dificultăți pentru client în cumpărare, ca de exemplu timpul prea lung de răspuns la solicitarile clientului, oferte incomplete sau suport post-vânzare slab.

După identificarea problemelor din proces, echipele de reengineering evaluează cauzele. Acestea stabilesc de ce personalul de vânzări nu are acces la informații cheie despre client, de ce durează câteva zile până când o cerere de ofertă să fie prelucrată sau de ce durează o săptămână până se semnează intern o ofertă pentru client. Parcurgând această metodologie, proiectul CRM va fi mult mai uşor de implementat în continuare şi cu rezultate sigure.

- **3. Folosirea inteligentă şi creativă a tehnologiei**

Alegerea tehnologiei de către echipa CRM este legată direct de soluționarea provocării de afaceri specifice; de exemplu, dacă există un număr mare de erori la procesarea comenzilor, se va alege o aplicație de configurare. Alegerea tehnologiei va susține procesele organizației, în loc de a urmări ca procesele proprii să se schimbe pentru a se adapta la tehnologie.

În timp ce pot face o abordare tactică de a începe cu un singur departament, ca de exemplu marketing sau relații cu clienții, proiectele CRM de succes folosesc o tehnologie suficient de flexibilă pentru a permite extinderea ulterioară. Este esențial ca soluția implementată să permită conectarea tuturor utilizatorilor din companie într-un singur sistem, permițând un acces rapid şi fără distorsiuni la informațiile despre client de care angajații au nevoie în activitatea lor.

- **4. Luarea în considerare a oamenilor**

Partea umană a reengineering-ului prin CRM este deseori neglijată, datorită faptului că echipele nu cred că este importantă sau pentru că nu ştiu cum să abordeze această problemă. Organizațiile care au raportat niveluri excepționale de acceptare a proiectului de utilizatorii finali au alocat un timp corespunzător pentru evaluarea componentei de personal a reengineering-ului. Cel mai bun proces din lume, susținut de ultima şi cea mai bună tehnologie disponibilă, poate să nu dea rezultate dacă oamenii care folosesc în final sistemele nu se implică activ în proiect. În cazul inițiativelor CRM reuşite, latura umană a reengineering-ului reprezintă al treilea stâlp al triumviratului succesului şi primeşte la fel de multă atenție ca şi tehnologia şi procesul.

- **5. Strategia orientată către client**

În primul rând, eforturile organizației trebuie îndreptate către transformarea într-un partener de încredere al clientului. Prin oferta de servicii şi produse, companiile au posibilitatea de a consolida parteneriatul de încredere pe care încearcă să îl creeze în relațiile cu clienții. Comunicarea proactivă stimulează conversația, care devine automat un factor pentru optimizarea colaborării şi consolidarea relațiilor cu clienții.

Informațiile referitoare la clienți trebuie corelate cu strategii inovatoare în dezvoltarea produselor şi serviciilor. Prin crearea unor relații directe cu consumatorii finali, companiile pot înregistra, analiza şi încorpora feedback-ul de la clienți în procesul de dezvoltare a produselor. De asemenea, răspunsurile clienților oferă informații importante şi constructive asupra proceselor organizației şi asupra funcționalității. Cultivarea feedback-ului permanent de la clienți arată concentrarea asupra cerințelor şi aşteptărilor acestora, crescând astfel nivelul satisfacției lor.

- **6. Construirea echipei de proiect potrivite**

Cele mai bune implementări de proiecte CRM se obțin atunci când echipa, alcătuită din angajați proprii şi/sau consultanți externi, are competențe în anumite domenii.

Primul din acestea este reengineering-ul. Aşa cum am precizat de mai multe ori, CRM nu înseamnă să faci totul cu 4-5% mai bine. CRM înseamnă să faci câteva lucruri cu mult mai bine, chiar excepţional. Acest lucru cere unei organizaţii să dorească să transforme radical componentele esenţiale ale afacerii. Cheia pentru succesul acestui lucru este de a avea reprezentanţi în echipa de proiect care nu au interesul de a menţine starea actuală.

O a doua zonă de competenţe este personalizarea sistemului. Indiferent de soluţia CRM achiziţionată, întotdeauna este necesar un anumit nivel de personalizare. Modificarea cu succes a aplicaţiilor CRM pentru a se potrivi cu fluxul activităţilor unei companii este critic pentru a obţine acceptarea utilizatorului final, şi prin urmare este o sarcină încredinţată de obicei unor programatori software cu experienţă.

Suportul la implementarea sistemului CRM este zona finală în care companiile trebuie să se asigure că dispun de competenţele potrivite. Implementarea noilor sisteme impune utilizatorilor să îşi schimbe modul de lucru. Aptitudinile de management al schimbării în echipa de proiect CRM şi o asistenţă tehnică adecvată sunt necesare pentru a ajuta utilizatorii în tranziţia la noul mod de lucru.

8.5 Anchetă privind stadiul implementării CRM în întreprinderile româneşti de telecomunicaţii

8.5.1 Rezultatele anchetei

Prezentul studiu a fost efectuat în perioada octombrie 2005 - ianuarie 2006, în baza unui chestionar care a fost transmis pe e-mail sau fax către 97 de întreprinderi româneşti de telecomunicaţii şi a unor discuţii individuale pentru a obţine mai multe detalii asupra experienţei organizaţiei. Interviurile au fost în principal telefonice, însă în cazul în care companiile au prezentat rezultate negative de performanţă pentru proiectele lor, am preferat realizarea interviurilor prin întâlniri faţa în faţă. Opiniile individuale exprimate nu sunt prezentate direct în concluziile anchetei, preferând să extrapolez şi să rezum temele şi aspectele cele mai importante din interviuri. Rezultatele individuale ale proiectelor sunt păstrate că fiind strict confidenţiale şi folosite doar pentru prezentul studiu.

Obiectivul a urmărit descoperirea celor mai bune practici pentru reengineering-ul procesului de vânzări prin implementarea unei soluţii CRM. Au fost recepţionate 65 de răspunsuri, respectiv o rată de 67%.

Dintre întreprinderile repondente, doar 47% au implementat şi utilizează o soluţie CRM, în timp ce 5% se află în proces de implementare.

Obiectivele de afaceri care au stat la bază implementării unui proiect CRM sunt multiple. Dacă acum un deceniu accentul eforturilor de CRM cădea pe eficienţă, precum creşterea timpului de vânzare, descreşterea birocraţiei, reducerea sarcinilor administrative, rezultatele anchetei, prezentate în figura 8.2, arată că astăzi, firmele româneşti de telecomunicaţii se concentrează atât pe creşterea eficienţei cât şi, mai ales, a eficacităţii în vânzări. 26% dintre organizaţii apreciază că pentru atingerea obiectivelor lor de afaceri, nu este suficientă doar creşterea eficienţei. Un director de vânzări a declarat în timpul interviului că „dacă doar creştem eficienţa reprezentanţilor de vânzări, asta înseamnă doar că un reprezentant mediu de vânzări poate face mai multe întâlniri medii de vânzări. Avem însă nevoie şi ca reprezentantul mediu de vânzări să facă întâlniri de vânzări de top". Problema este eficacitatea, găsirea metodelor de a susţine abilităţile personalului în loc de a căuta metode de automatizare a muncii. Al doilea scop al proiectului CRM a fost identificat de 22% dintre repondenţi ca fiind concentrarea asupra îmbunătăţirii satisfacţiei şi fidelităţii clienţilor. Aproape fără excepţie,

întreprinderile au raportat că nu deţin un avantaj de produs dominant pe piaţa pe care activează. În schimb, majoritatea au declarat că nu ceea ce vând, ci modul în care vând şi serviciile oferite clienţilor (15% dintre răspunsuri) sunt cele care le-au permis să stabilească parteneriate de afaceri pe termen lung. Prin urmare, îşi concentrează efortul CRM către gasirea acelor moduri prin care să se îmbunătăţească relaţia cu clienţii.

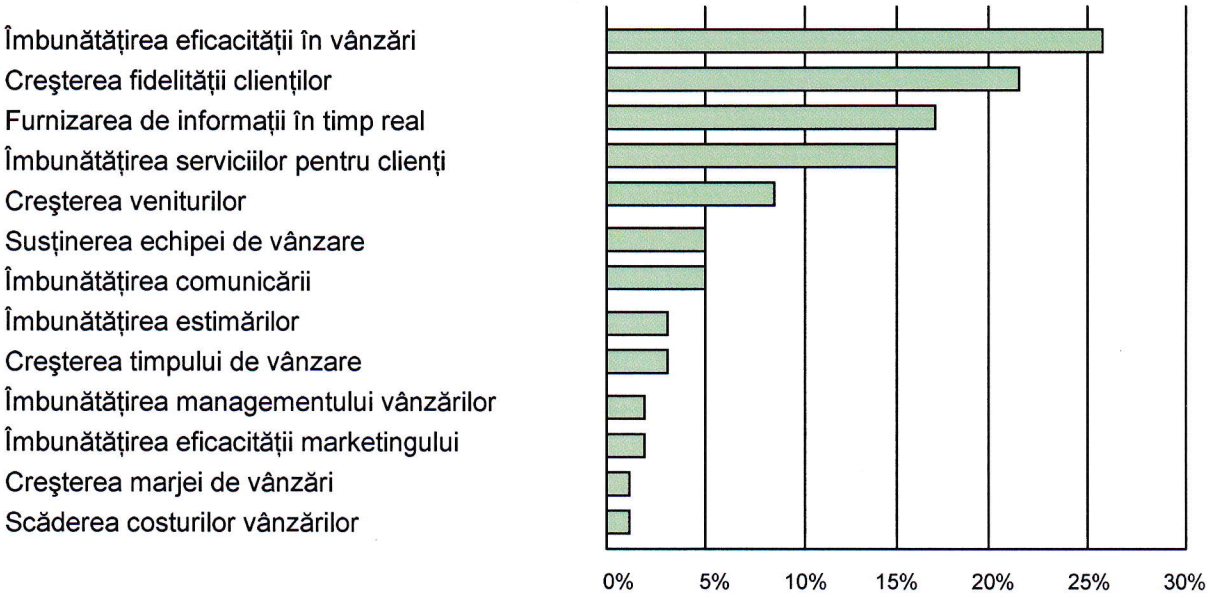


Figura 8.2: Obiectivele implementării proiectului CRM

Aria proiectului de CRM devine tot mai exstinsă, acoperind zone din ce în ce mai largi ale întreprinderii, după cum reiese din figura 8.3. Explicaţia este simplă şi este legată de concentrarea organizaţiei pe satisfacţia clientului şi pe creşterea eficacităţii vânzărilor şi nu numai pe eficienţa acestora. Scopul este de a face cunoscute informaţiile la nivelul întregii companii, oferind acces la informaţie acolo unde este necesar. Deşi principalii utilizatori ţintă rămân angajaţii de vânzări (35%) şi managerii (24%), acum este un lucru uzual ca departamentele de marketing (13%), suport clienţi (11%) şi chiar financiar (3%) să aibă un rol activ în proiectele CRM.

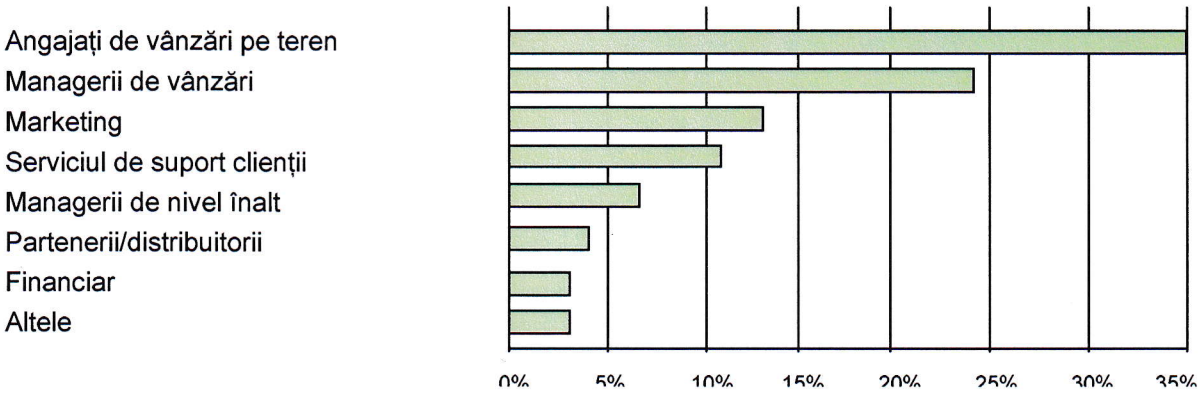


Figura 8.3: Utilizatorii ţintă în proiectul CRM

În figura 8.4 se evidenţiază faptul că reprezentanţii de vânzări, în calitate de principali utilizatori ai aplicaţiei CRM, şi-au manifestat dorinţa de a avea la dispoziţie mai multe informaţii în timp ce au contact direct cu clientul. Răspunsurile au evidenţiat că în timpul unei întâlniri sau telefon de vânzări, aceştia ar dori, mai ales, să poată să genereze propuneri (65,1%) sau să facă analize ale nevoilor clienţilor (46,7%).

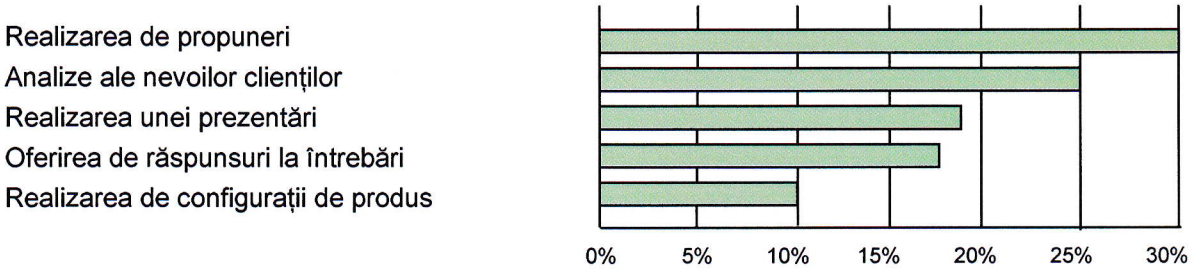


Figura 8.4: Utilizarea CRM de către forța de vânzări

O altă tendință a implementarilor CRM relevata de studiu şi prezentată în figura 8.5 este aceea că organizațiile diversifică tot mai mult acoperirea utilizării sistemelor CRM. Inițial, sistemele CRM au fost dezvoltate pentru a permite personalului de vânzări sau de service să aibă acces exclusiv de la propriul sediu. Noua tendință este de a permite accesul la capacitățile CRM nu numai de la propriul sediu (60%), ci şi de la distanță, de pe drum din alte locații ale vânzătorului (15%) sau chiar de la sediul clientului (25%).

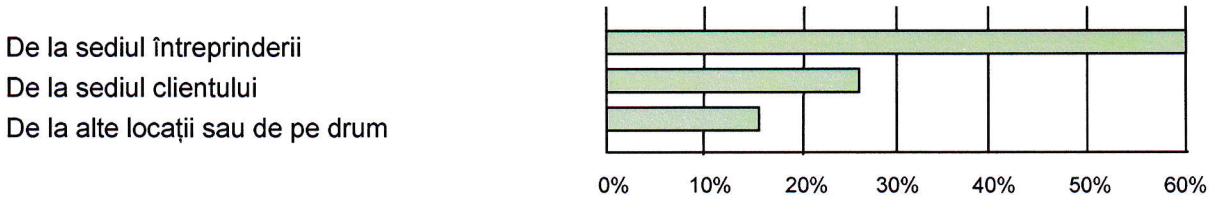


Figura 8.5: Zonele de utilizare a sistemelor CRM

Pentru a susține includerea de instrumente şi sisteme CRM care să permită creşterea eficacitatii în vânzări, companiile au diversificat masiv alegerile pe care le fac în ceea ce priveşte tehnologia, după cum reiese din figura 8.6. Asistăm la o tranziție de la sisteme simple la aplicații mai complexe, care se adresează unor funcțiuni diverse din cadrul companiei. Un număr din ce în ce mai mare de proiecte includ aplicații de tipul managementului oportunităților, generatoarelor de propuneri şi configuratoarelor de produse/soluții ca parte din sistemul CRM. Importanța folosirii Internetului ca platformă pentru vânzări şi service către clienți a crescut spectaculos. Din varietatea tehnologiilor şi a aplicatiilor pe care întreprinderile româneşti de telecomunicații le integrează în soluția CRM pentru a susține funcționalitățile planificate, pot fi menționate în principal managementul oportunităților (30%), generarea propunerilor (21%) şi analiza vânzărilor (13%).

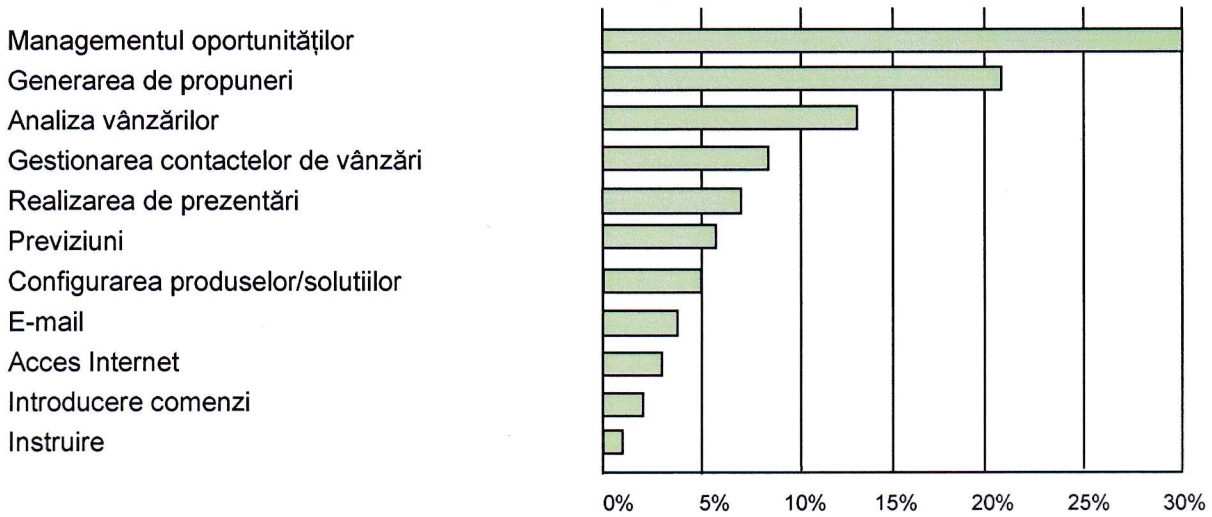


Figura 8.6: Tehnologii si aplicații utilizate în soluții CRM pentru a susține funcționalitățile planificate

În România există astăzi peste 200 de dezvoltatori de instrumente de automatizare a vânzărilor şi serviciilor[385], mulţi dintre aceştia fiind reprezentanţi ai unor reputate firme internaţionale (SAP, Siebel Systems sau Clarify). În interviuri, au fost preponderent menţionate şase firme de CRM. Cu numărul mare de opţiuni de produse disponibile, multe echipe de proiect CRM au menţionat că sortarea ofertelor şi înţelegerea efectivă a diferenţelor dintre furnizori este foarte dificilă. Dintre sursele recomandate pentru obţinerea de informaţii pertinente cu privire la alternativele de furnizori, răspunsurile, evidenţiate în figura 8.7, indică în principal recomandările (60%), firmele de consultanţă (27%) şi Internetul (7%).

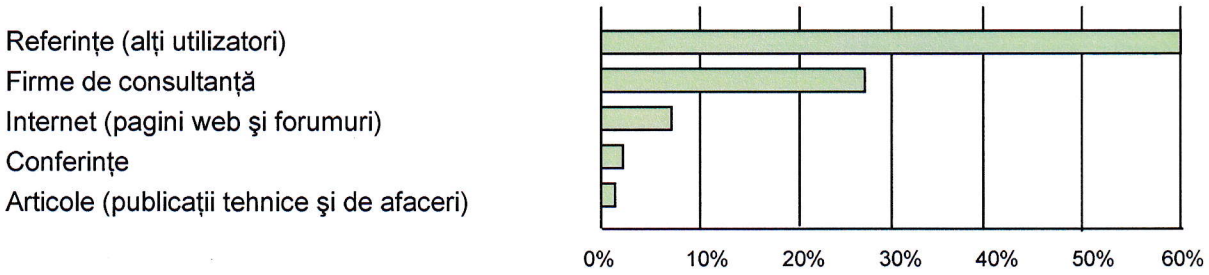


Figura 8.7: Surse pentru alternativele de furnizori CRM

Selectarea furnizorilor potenţiali şi a tehnologiei trebuie dublate de înţelegerea completă a modului de operare a soluţiei CRM. Pentru a compara diferite soluţii şi pentru a înţelege corect diversele oferte, cele mai utilizate metode de evaluare, prezentate în figura 8.8, ţin de experienţa de proiect a furnizorului (30%), care trebuie să includa în oferta sa un plan de implementare şi o analiză a profitului din investiţie, vizite şi demonstraţii la alti utilizatori (25%), testarea produsului (20%), întâlniri şi discutii cu echipa de dezvoltare, suportul furnizorului (18%) şi analize comparative (benchmark) cu alti utilizatori (7%).

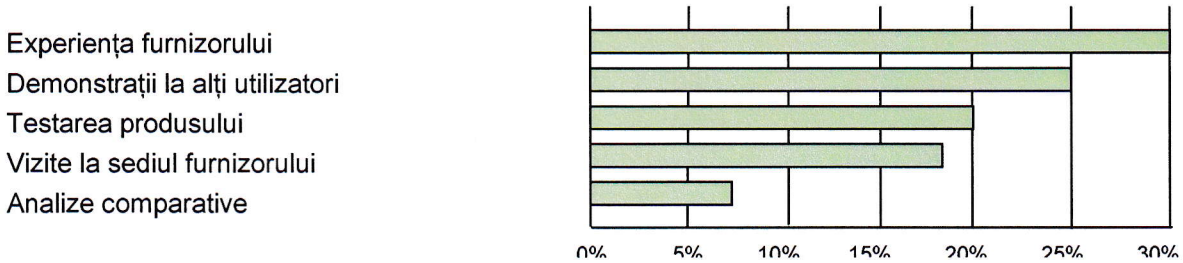


Figura 8.8: Metode de evaluare a soluţiei CRM

Rezultatele studiului prezentate în figura 8.9 indică faptul că decizia finală de achiziţionare a unei anumite soluţii CRM se bazează pe două elemente cheie: uşurinţa de utilizare (52%) şi posibilitatea de personalizare (28%), deoarece puţine din aplicaţiile cumpărate pot fi folosite direct; datorită modurilor specifice în care o companie vinde produse şi prestează servicii către clienţii săi, aproape întotdeauna trebuie realizate modificări ale aplicaţiilor CRM achiziţionate. Surprinzator, preţul nu a contat decât în proportie de 12%. Trebuie subliniată de asemenea evoluţia constant descrescătoare a costului implementării unei soluţii CRM, răspunsurile indicând o scădere anuală medie de 10% în ultimii 3 ani.

[385] www.mcti.ro

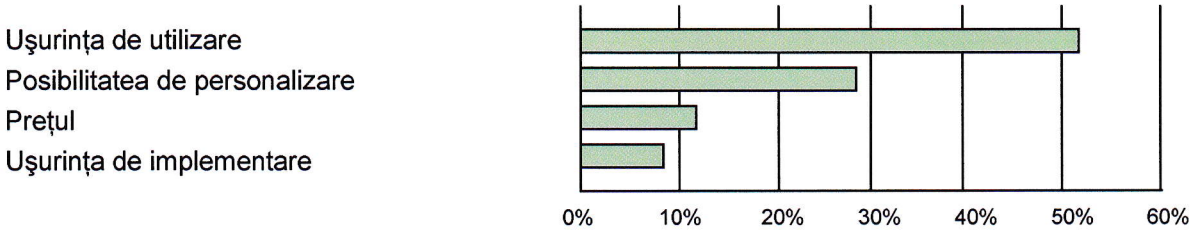


Figura 8.9: Criterii de decizie la cumpărarea soluţiei CRM

În afara dificultăţilor legate de selectarea tehnologiei corecte, organizaţiile care au implementat un sistem CRM au citat un număr de probleme critice suplimentare, evidenţiate în figura 8.10. Cea mai importantă este legată de oameni, de rezistenţa la schimbare (32%). Chiar şi cele mai bune procese din lume, susţinute de cea mai recentă tehnologie, nu pot garanta succesul proiectului CRM dacă oamenii implicaţi nu susţin aceste eforturi. Asigurarea susţinerii conducerii executive, oferirea condiţiilor adecvate de instruire şi suport pentru ca noii utilizatori să se simtă confortabil cu folosirea noilor sisteme şi gestionarea posibilei rezistenţe la schimbare au fost citate de asemenea ca provocări critice (22%). Scopurile generale ale proiectului trebuie identificate clar şi agreate de toţi cei implicaţi (18%). O altă necesitate cheie constă în identificarea şi rezolvarea punctelor slabe ale proceselor actuale de marketing, vânzări şi service (15%).

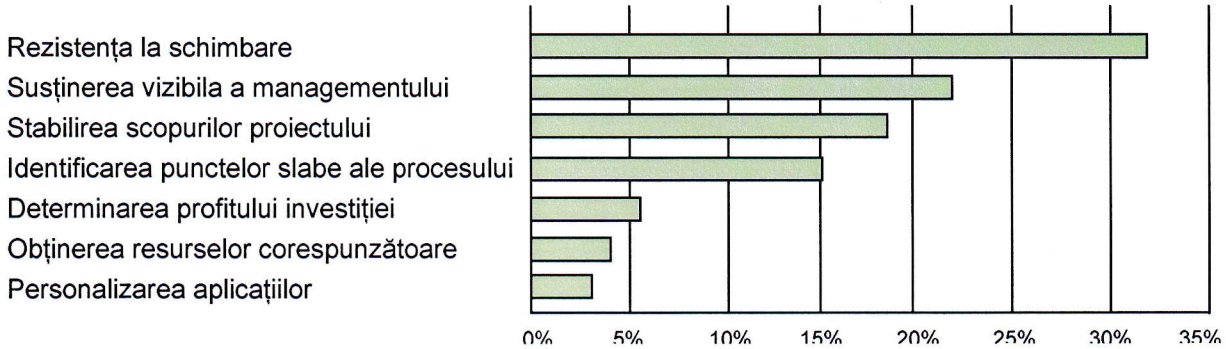


Figura 8.10: Dificultăţi în implementarea proiectului CRM

Efortul de reengineering al operaţiunilor de marketing, vânzări şi servicii prin proiecte CRM necesită timp, oameni şi bani, însă iniţiativele CRM de succes generează un profit semnificativ al investiţiei, oferind rezultate solide şi măsurabile (38%). Aceste rezultate pot înclina balanţa concurenţei pe piaţă, dând unei firme un avantaj semnificativ asupra celorlalte companii care oferă produse sau servicii similare. Dar succesul nu este încă garantat, aproximativ o treime din toate proiectele CRM continuând să nu producă rezultate aşteptate (34%), aşa cum se evidenţiază în figura 8.11.

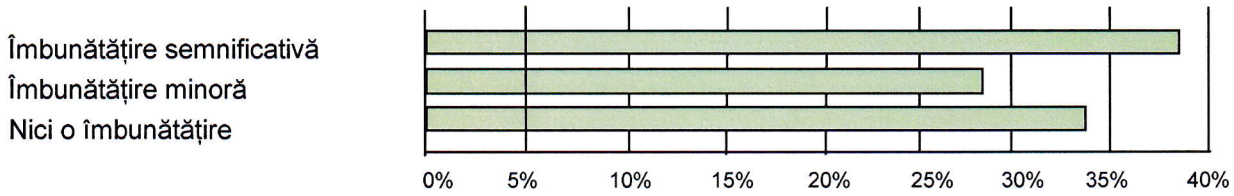


Figura 8.11: Rezultatele proiectului CRM faţă de aşteptări

La finalul chestionarului am solicitat organizaţiilor care au implementat un proiect CRM ca, plecând de la experienţa dobândită, să prezinte o lista de recomandări şi sugestii ce pot conduce la creşterea probabilităţii de succes, rezultatele fiind prezentate în figura 8.12. Cea mai importantă recomandare, cheia reuşitei oricărei iniţiative de reengineering, este analiza proceselor înainte de concentrarea pe tehnologie (35%). Proiectele care au avut cel mai mare succes au început prin a analiza modul în care

organizațiile fac marketing, vânzări sau servicii în prezent şi în care cumpără clienții. Au fost identificate astfel problemele specifice care trebuiau rezolvate, proiectul CRM fiind ulterior concentrat pe tratarea acestor provocări.

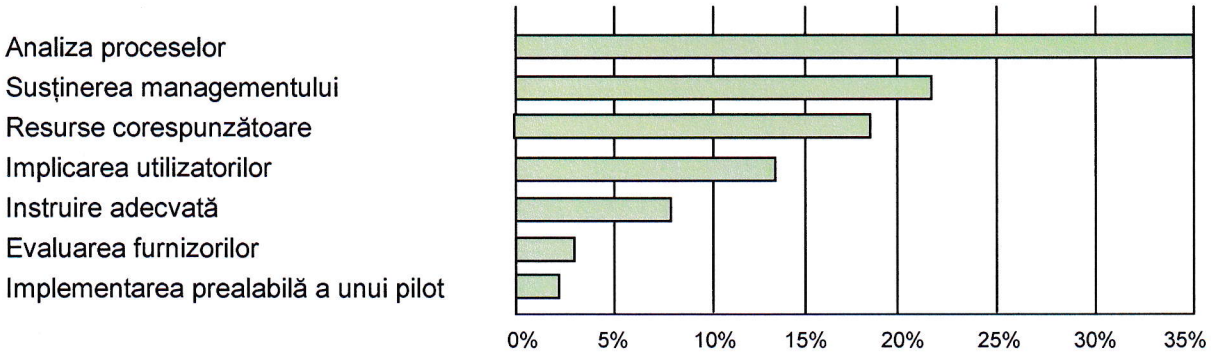


Figura 8.12: Recomandări pentru implementarea cu succes a proiectului CRM

8.5.2 Recomandări pentru succesul CRM

Ținând cont de cunoştințele şi de experiența bogată a multor firme româneşti de telecomunicații în implementarea unor proiecte CRM, precum şi de rezultatele pozitive obținute, dar şi de anumite recomandări furnizate de consultanții de specialitate[386] am considerat necesară extinderea interviurilor, în vederea identificării celor mai bune practici ce pot fi urmate pentru succesul proiectului. Cinci direcții principale de acțiune s-au desprins:

- *poziționarea corespunzătoare a companiei pentru succesul CRM*
- *justificarea costurilor şi profitabilitatea investiției CRM*
- *efectuarea unei expertize în domeniile cheie pentru succesul CRM*
- *crearea experienței clienților*
- *rolul cheie al datelor referitoare la clienți.*

8.5.2.1 Poziționarea corespunzătoare pentru succesul CRM

Prima descoperire a fost că CRM nu este atât de uşor cum pare. Multe companii cred că totul se rezumă la cumpărarea unui pachet de aplicații software, instalarea acestuia şi obținerea unei soluții CRM „instant". În realitate, CRM necesită o înțelegere profundă a preferințelor şi aşteptărilor clienților şi folosirea acestora pentru maximizarea probabilității de vânzare sau de îmbunătățire a nivelului de servicii. Ca rezultat, CRM devine o întrepătrundere complexă a multor factori la toate nivelurile companiei şi necesită multă muncă în definirea unei strategii pentru:

- colectarea corectă a datelor şi analiza eficientă a informațiilor;
- mutarea datelor la punctele de contact cu clientul adecvate;
- folosirea corectă a informațiilor.

În plus, o politică neadecvată a organizației poate genera mici conflicte legate de „proprietatea" asupra clientului, având ca efect, printre altele:

- clienții primesc diferite servicii pe diferite canale, trebuind să gestioneze relații cu mai mulți interlocutori din organizația vânzătorului;
- compania nu poate diferenția clienții de top de masa celor de mijloc
- clienții furnizează în mod repetat aceleaşi informații.

---

[386] Selchert M., Klein M., *Value Added with mySAP CRM, Benchmarking Study*, Ludwigshafen University of Applied Sciences, Germany, 2004

Pentru a evita aceste probleme, organizațiile trebuie să se poziționeze tactic corespunzator în vederea obținerii beneficiilor aşteptate, respectiv să aleagă tehnologiile CRM care permit o mai bună înțelegere a clienților, care îmbunătățesc accesul clienților, permit interacțiuni mai eficiente cu clienții şi se pot integra la nivelul tuturor funcțiunilor organizației şi canalelor de relații cu clienții.

În urma interviurilor, s-au desprins mai multe acțiuni pe care organizațiile repondente le consideră esențiale pentru reuşita inițiativei CRM:

- înțelegerea a ceea ce reprezintă focalizarea pe client, apoi mişcarea către aceasta direcție; politicile organizației reprezintă doar unul din motivele majore pentru care companiile nu urmează acest curs; stabilirea factorilor care motivează loialitatea clienților şi determinarea domeniilor în care compania trebuie să exceleze;
- evaluarea poziției companiei pe piață în ceea ce priveşte cerințele clienților şi concurența; valorificarea potențialului bazei de clienți ca pe un activ important şi nu doar a profitului pe care îl generează în prezent;
- evaluarea şi reengineering-ul proceselor companiei din perspectiva cerințelor şi aşteptărilor clienților; prezentarea unor propuneri valoroase, diferențiate pentru clienți pe baza resurselor şi capacităților companiei;
- gândire strategică, tactică adecvată şi continuarea reexaminării planurilor CRM pe termen lung ale companiei pentru a se asigura că acestea continuă să fie relevante; folosirea unei metodologii recunoscute în vederea dezvoltarii strategiei CRM;
- dezvoltarea unei imagini clare a locului unde se află compania acum şi a locului înspre care se îndreaptă, pentru fiecare funcționalitate CRM;
- examinarea punctelor de contact cu clientul ale organizației şi îmbunătățirea lor acolo unde sunt acestea sub nivelul optim din punctul de vedere al clientului;
- desemnarea unui director pentru relațiile cu clienții, care să reprezinte nevoile clienților în fața managementului de nivel superior.

8.5.2.2 Justificarea costurilor CRM şi profitabilitatea investiției

Multe întreprinderi abordează inițiative CRM costisitoare fără a înțelege provocările şi costurile pe care acestea le implică. Această abordare are adesea ca rezultat proiecte CRM care nu reuşesc să atingă obiectivele planificate. Întreprinderile trebuie să fie conştiente de faptul că inițiativa CRM este o strategie de afaceri construită pe o tehnologie avansată şi că aceasta necesită investiții mari pentru aplicații, echipamente, telecomunicații, muncă internă, serviciile externe de consultanță şi instruire. Prin urmare, o întreprindere trebuie să calculeze beneficiile tangibile sau intangibile în afaceri asociate costurilor totale ale proiectului CRM şi să le utilizeze pentru a construi o justificare incontestabilă în ceea ce priveşte proiectul CRM implementat. În plus, evaluarea continuă a beneficiilor CRM contribuie la asigurarea faptului că întreprinderea obține avantajele aşteptate şi atinge obiectivele strategice.

Interviurile au evidențiat o serie de acțiuni pe care organizațiile participante la studiu le consideră critice pentru reuşita inițiativei CRM:

- pentru a se asigura că schimbările de proces au loc şi sistemul CRM este utilizat în mod corespunzător, unitățile de afaceri care beneficiază de inițiativa CRM trebuie să o finanțeze şi de asemenea să fie responsabile pentru costurile suportate (cu personalul, procesele şi cu tehnologia) şi beneficiile obținute; se recomanda utilizarea planurilor de afaceri;

- probabilitatea ca o întreprindere să poată atinge obiectivele CRM creşte dacă poate măsura beneficiile afacerii;
- pentru a justifica investiția în CRM, în afara indicatorilor standard precum profitabilitatea sau perioada de recuperare a investiției, în planul de afaceri trebuie incluse şi beneficiile minore (de exemplu, productivitatea angajatului);
- o întreprindere trebuie:
  - să creeze un plan global referitor la inițiativa CRM pentru toată întreprinderea, care să includă planuri specifice de implementare pentru vânzări, marketing şi servicii şi pentru integrarea acestor domenii;
  - să solicite managerilor de proiect să stabilească, înregistreze şi măsoare indicatorii de performanța, precum şi să implementeze un sistem motivațional adecvat în funcție de aceşti indicatori;
  - să dezvolte competența în determinarea, evaluarea şi monitorizarea indicatorilor de afaceri;
  - să monitorizeze cheltuielile survenite pe parcursul proiectului;
- pentru a rămâne competitivă şi pentru a obține beneficii de pe urmă inițiativelor CRM, o întreprindere mare va implementa în medie între trei şi cinci module CRM şi va plăti pentru aceasta 5-10 milioane euro în următorii trei ani;
- indicatorii de performanță pentru serviciul clienți trebuie să se axeze pe măsurarea relațiilor şi a eficienței proceselor; trebuie analizat dacă este posibilă participarea clienților înşişi în evaluarea rezultatelor inițiativei CRM;
- în vederea justificării investițiilor în aplicațiile CRM, managerii CRM trebuie să definească un minimum de două categorii de beneficii (ca de exemplu eficiența îmbunătățită, eficacitatea îmbunătățită sau costuri mai scăzute) în plus față de beneficiile intangibile;
- este recomandabilă utilizarea consultanților pentru a introduce cele mai bune practici în procesul de analiză a investiției în CRM.

8.5.2.3 Efectuarea unei expertize în domeniile cheie

Cea mai simplă definiție a CRM îl prezintă ca fiind o strategie de afaceri care maximizează profitabilitatea, venitul şi gradul de satisfacție al clienților, prin:

- organizarea în jurul segmentelor de clienți;
- încurajarea comportamentelor care satisfac clienții;
- implementarea proceselor orientate către clienți.

Este important să menționăm din nou faptul că această definiție identifică CRM ca fiind o strategie de afaceri, nu o categorie de aplicații sau tehnologii. CRM nu este un tip de tehnologie, deşi tehnologiile sunt esențiale pentru implementarea strategiilor CRM, făcând posibilă:

- o înțelegere mai bună a clientului
- interacțiuni mai eficiente
- integrarea între clienți şi funcțiunile organizației.

Pentru a obține beneficii pe termen lung de pe urma investiției în aplicația CRM, întreprinderile trebuie să înțeleagă faptul că aceasta este o strategie care implică întreaga afacere şi, prin urmare, trebuie abordată la nivel de întreprindere. Numeroase întreprinderi încă greşesc, încercând să implementeze aplicația CRM ca pe o serie de proiecte departamentale neintegrate.

Adevărata aplicație CRM nu este uşoară, deoarece necesită viziune la nivel de management superior şi spirit de conducere pentru a se concentra în permanență asupra necesităților clientului. Implementarea aplicației CRM presupune schimbări dificile la nivelul procesului, culturii şi organizației. De aceea, inițiativele CRM trebuie implementate pe o bază strategică, echilibrată şi integrată, pentru succes fiind necesară efectuarea unei expertize în următoarele domenii cheie:

- *Viziunea* – crearea de către management a unei imagini a modului în care va arăta întreprinderea centrată pe client, pentru a construi o poziție de piață competitivă, bazată pe propuneri cu valoare pentru client, comunicate şi individualizate sub marca întreprinderii.
- *Strategia* – elaborarea unei strategii care să transforme clientul într-un activ al întreprinderii prin furnizarea de propuneri cu valoare pentru client. Aceasta include fixarea obiectivelor şi stabilirea modalității în care resursele vor fi utilizate pentru a interacționa optim cu clienții.
- *Experiența clientului* – dacă ofertele şi interacțiunile întreprinderii (în special încurajarea şi utilizarea feedback-ului atât de la clienți, cât şi de la angajați) sunt realizate corespunzator, oferă în permanență valoare clienților şi conduc la obținerea poziției dorită pe piață. Experiența clientului trebuie să fie aliniată cu viziunea CRM şi trebuie îmbunătățită în permanență în funcție de informațiile oferite de client.
- *Colaborarea organizațională* – schimbarea culturii, a structurii organizatorice şi a comportamentelor pentru a se asigura că angajații, partenerii şi furnizorii lucrează împreună pentru a furniza valoare clientului. Managementul schimbării înseamnă planificarea etapelor de comunicare, alocarea adecvată a resurselor, asigurarea faptului că personalul este conştient de beneficiile personale ale schimbării, asigurarea de îndrumare permanentă şi oferirea unui suport pozitiv față de comportamentele şi atitudinile corecte.
- *Procesele* – administrarea eficientă nu numai a proceselor specifice ciclului de viață al clienților (de exemplu, managementul comenzilor, câştigarea clienților pierduți), dar şi procesele de planificare care construiesc cunoştințele referitoare la client. Se recomandă efectuarea unui audit al proceselor de afaceri care au cel mai mare impact asupra clienților, dar şi solicitarea unui feedback de la clienți în legătură cu prioritățile lor. Eforturile de reengineering trebuie să creeze procese care nu numai că satisfac aşteptările clienților şi le oferă valoare acestora, dar asigură şi o diferențiere competitivă şi contribuie la obținerea experienței client dorite.
- *Informații* – colectarea datelor adecvate şi plasarea acestora în locul corespunzător. Informația privind clientul este fundația oricărui program CRM. Întreprinderile trebuie să fie conduse de înțelegerea necesităților de afaceri ale clienților săi, nu de disponibilitatea datelor.
- *Tehnologia* – administrarea datelor şi a informațiilor, a aplicațiilor orientate către client, a infrastructurii şi arhitecturii informatice. Scopul aplicațiilor CRM este de a realiza funcționalitatea integrată pentru a susține permanent procesele centrate pe client în toate domeniile întreprinderii şi partenerilor săi.
- *Indicatorii de performanță* – efectuarea de măsuratori privind reuşita sau eşecul implementării aplicației CRM. Se recomandă crearea unei ierarhii a indicatorilor în scopul definirii obiectivelor strategice ale CRM şi a urmăririi progresului înregistrat în atingerea acestor obiective. Fără un management al performanțelor, o strategie CRM nu va avea succes.

8.5.2.4 Crearea experienței clienților

De fiecare dată când un client vine în contact cu o întreprindere– prin interacțiune directă cu personalul, printr-un site web, campanii publicitare sau materiale de marketing– clientul respectiv are posibilitatea de a-şi forma o părere, care poate fi bună, rea sau indiferentă. În timp, acest set colectiv de experiențe client formează o imagine în mintea clientului, care în cele din urmă va conduce la o imagine a mărcii şi valorilor asociate acesteia. Întreprinderile care consideră că implementarea strategiei CRM este foarte importantă tratează cu seriozitate crearea şi menținerea unei experiențe client de calitate. Acestea recunosc că o experiență care nu impresionează clientul reprezintă un pas înspre pierderea acestuia, în timp ce o experiență care îl impresionează încurajează loialitatea acestuia.

Deşi pe parcursul interviurilor am constatat că acest subiect este mai puțin abordat în cazul întreprinderilor româneşti, am putut totuşi identifica anumite acțiuni prin care poate fi îmbunătățită experiența clienților:

- fără un management şi procese centrate pe client, întreprinderile nu pot obține experiențe client satisfăcătoare;
- alocarea de resurse pentru investigarea loialității precum şi a comportamentului clienților;
- întreprinderile trebuie să măsoare prin aplicația CRM câți dintre clienții lor susțin că au avut o experiență care nu i-a impresionat, care este procentajul clienților care au depus reclamații şi câți dintre aceştia au primit o rezolvare la problemele ridicate şi au rămas clienții lor;
- construirea încrederii necesită o experiență care să prezinte credibilitate; în timp, se dezvoltă o relație bazată pe încredere dacă poate fi demonstrat că interesul vânzătorului în bunăstarea cumpărătorului este motivat de dorința de a obține un câştig reciproc;
- motivarea angajaților pe bază satisfacției clienților;
- utilizarea feedback-ul furnizat de clienți şi angajați pentru a proiecta, dezvolta şi personaliza experiența cu clientul; încurajarea feedback-ului furnizat de clienți, spunându-le acestora cum feedback-ul lor schimbă serviciile oferite.

8.5.2.5 Rolul cheie al datelor referitoare la clienți

O dată cu apariția aplicațiilor CRM, a comerțului electronic şi a altor inițiative orientate spre exterior, datele referitoare la clienți au devenit tot mai importante pentru succesul afacerii. În orice caz, identificarea, obținerea şi asigurarea calității datelor referitoare la client reprezintă un obstacol major în obținerea beneficiilor de pe urma acestor inițiative. Succesul implementării aplicației CRM depinde de asigurarea faptului că sunt colectate datele adecvate, că acestea sunt de calitate superioară, şi că informațiile potrivite sunt transmise şi disponibile la locul potrivit.

Cele mai importante acțiuni şi aspecte identificate în cazul firmelor româneşti de telecomunicații includ:

- problemele referitoare la calitatea datelor sunt cauza principală a insuccesului eforturilor CRM; pentru a asigura succesul acestora, întreprinderile trebuie să considere calitatea datelor drept un punct constant de interes şi nu o problemă temporară;
- calitatea datelor trebuie considerată o problemă importantă de afaceri, iar managementul trebuie informat imediat astfel încât să înțeleagă impactul calității slabe a datelor;

- recunoaşterea faptului că mare parte din eforul depus în implementarea unei aplicații CRM constă în colectarea datelor şi calitatea acestora, fiind necesară alocarea timpului şi resurselor necesare pentru a rezolva această problemă cu succes;
- eforturile de îmbunătățire a calității datelor nu pot avea loc fără o schimbare organizatorică; identificarea clară a responsabilităților şi includerea măsurilor în vederea garantării responsabilității sunt esențiale pentru obținerea rezultatelor pozitive;
- schimbarea este inevitabilă, inclusiv schimbările în tipurile datelor, utilizatorilor şi disponibilității acestora;
- asigurarea personalului necesar pentru evaluarea şi îmbunătățirea calității datelor în permanență, utilizând îmbunătățirea proceselor şi instruirea pe lângă investițiile în tehnologie;
- este necesară o schimbare semnificativă de mentalitate pentru a realiza îmbunătățirea calității datelor.

CONCLUZII

„Nu este nimic mai inutil decât să faci eficient ceva ce n-ar trebui făcut deloc"
Peter Drucker

Conținutul acestei lucrări conduce la concluzia că reengineering-ul va fi mult timp o trăsătură dominantă a peisajului managerial. Principalul motiv este că modelul organizatoric curent de comandă şi control ierarhic, cu bază funcțională, este din ce în ce mai lipsit de relevanță în numeroase cazuri din mediul concurențial actual. Deschiderile oferite de tehnologia informației au fost utilizate de noii-veniți pe multe piețe pentru a opera în moduri din ce în ce mai eficiente şi inovatoare, în timp ce piețele pe care aceştia le deservesc sunt din ce în ce mai sofisticate şi mai diverse. Întreprinderile consacrate au astfel nevoie de un mecanism special pentru a reacționa la noile niveluri de performanță necesare pentru o concurență eficientă.

Noul model organizatoric post-industrial se impune tot mai mult. Deşi mai are un drum lung de parcurs până la ajungerea la o formă larg acceptată, majoritatea întreprinderilor trebuie să aibă în vedere trecerea de la modelul organizatoric tradițional actual -care pune accentul pe funcțiuni- la acest model nou, bazat pe procese.

Specialiştii consideră, fără excepție, că reengineering-ul este o călătorie fără sfârşit. După reengineering, noile procese trebuie astfel conduse încât să permită obținerea performanțelor spectaculoase aşteptate de organizație. Conducătorii trebuie să capete noi abilități şi cunoştințe despre managementul proceselor, care înseamnă focalizarea pe modul în care se desfăşoară activitatea şi nu pe administrare.

În viitorul imediat, este posibil că reengineering-ul să treacă printr-o serie de schimbări de denumire, pe măsură ce tendințele de management evoluează şi firmele de consultanță încearcă să diferențieze propriile oferte de cele ale concurenților lor. Însă principiile fundamentale ale reengineering-ului vor rămâne în general neschimbate. Pe termen mediu, reengineering-ul va evolua, vor fi dezvoltate noi instrumente şi tehnici, vor fi găsite soluții diverselor probleme ce țin de resursele umane şi de management.

Schimbările tot mai accentuate vor conduce la necesitatea de a reproiecta procesele care au fost deja supuse reengineering-ului. Probabil că lexicul economic se va îmbogăți cu noi termeni, precum reengineering-ul reengeenering-ului, spirala reengineering-ului sau reengineering-ul recurent.

Este cert că firmele care vor trece la o noua etapă de reinventare a modului în care îşi desfăşoară activitatea, vor folosi experiența deja acumulată, reducând astfel greşelile dar şi greutățile şi teama asociate reengineering-ului.

Dacă i-am crede pe susținătorii reengineering-ului, soluția finală pentru creşterea productivității şi a calității, concomitent cu micşorarea prețurilor, a fost în sfârşit descoperită. Totuşi, acest concept trebuie riguros abordat, pentru a identifica factorii critici de succes şi capcanele potențiale.

Prin prisma teoriilor organizaționale, este importantă analizarea aprofundată a *reurselor umane*, a binomului *centralizare-descentralizare* şi a *culturii şi puterii organizaționale.*

- **Echipe şi ierarhii**

Reengineering-ul presupune aplatizarea ierarhiilor şi încredinţarea auto-conducerii echipelor care vor executa procesele în cadrul organizaţiilor. Problemele majore ce pot interveni atunci când se constituie echipele au fost identificate într-un cunoscut studiu de caz[387] realizat într-o companie de producţie nord-americană:

- oamenii au avut probleme când au lucrat prima oară într-o funcţie şi apoi într-o echipă;
- demarcarea, diviziunea autorităţii între directorii unui compartiment şi ai unei echipe nu a fost clar definită.

Avocaţii radicali ai reengineering-ului declară că înlocuirea totală a structurilor funcţionale va rezolva această problemă, dar poate fi pus la îndoială dacă avantajele acestei viziuni vor depăşi net dezavantajele. Persobal consider că o structură cu rădăcini funcţionale este totuşi necesară oricărei organizaţii pentru a asigura păstrarea şi dezvoltarea competenţei funcţionale („specialiştii"). În mod natural, responsabilitatea pentru operaţiuni va trebui mutată din domeniul funcţional la managementul de proces.

Construirea organizaţiilor în jurul proceselor include o schimbare de la o structură organizaţională funcţională, ierarhică, la una plată, bazată pe echipe. Concepţia generală este că ierarhiile vor dispărea şi vor fi înlocuite de echipe restrânse, care vor lucra într-o reţea, pentru a atinge obiectivele de afaceri. Totuşi, după cum afirmă unii cercetători[388], chiar în organizaţiile în care angajaţii se află la acelaşi nivel, ierarhiile nu sunt eliminate, putând fi întâlnite chiar şi acolo. Când ierarhiile vechi sunt îndepărtate, ele sunt înlocuite de coaliţii, clici, centre de putere, ceea ce înseamnă că oamenii inventează ierarhiile acolo unde nu le pot găsi. În locul unei reţele de indivizi egali, structura organizaţională rezultată după îndepărtarea ierarhiei va apărea ca o anarhie organizată, cu reguli de responsabilitate nedefinite şi cu structuri de conducere informale.

În ciuda acestor critici, nu se poate nega faptul că foarte multe echipe au obţinut succese deosebite în activitatea lor, indiferent de domeniul de activitate. Dar este important de subliniat că munca în echipă şi organizaţiile plate nu sunt „soluţia simplă", aşa cum este ea propusă de susţinătorii reengineering-ului.

O a două problemă frecventă referitoare la organizaţiile plate este lipsa de înţelegere reciprocă între nivelele rămase. Îndepărtarea unui număr de nivele ierarhice poate avea ca rezultat, în loc de o îmbunătăţire spectaculoasă a performanţei, o confuzie crescândă şi o substituire a scopului. Pentru a evita acest lucru este necesar ca spaţiul ce apare între nivelele rămase să fie închis de aplatizarea organizaţiei în termeni de aliniere strategică, crearea unui cadru comun de referinţă şi de înţelegere reciprocă.

Aceasta implică lărgirea structurii sarcinilor pentru nivelele rămase, aşa cum se evidenţiază în figura C.1, întrucât managementul de vârf trebuie să îşi îmbogăţească cunoştintele despre munca operativă şi problematica ei, în timp ce nivelul operativ este împuternicit să îşi asume rolurile de responsabilitate ale nivelelor înlaturate.

Sarcinile managementul mijlociu eliminat erau de supraveghere a operaţiunilor, dar şi de filtrare şi de pregătire a informaţiilor operative pentru managementul de vârf şi de transformare a directivelor strategice în sarcini operative şi descrieri de posturi. Acest rol mediator poate fi depăşit, în linii mari, de tehnologia informaţiei.

---

[387] Galbraith J., *Organization Design*, Addison-Wesley Publishing Company, 1977

[388] Carlyle R., *The Tomorrow Organization*, Datamation, 1990

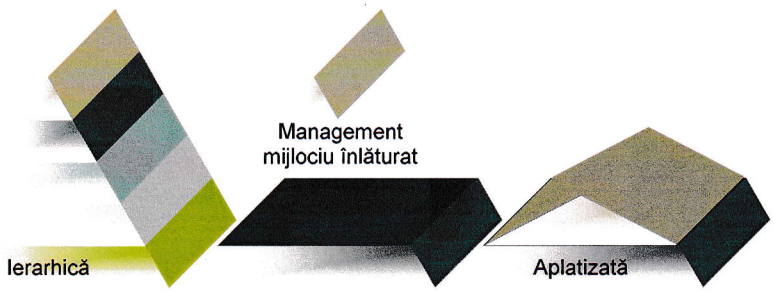


Figura C.1: Transformarea structurii organizaționale prin reengineering

- **Centralizarea şi descentralizarea**

Reengineering-ul se focalizează asupra descentralizarii deciziilor în cadrul organizațiilor, respectiv echipele care execută procesul vor lua toate deciziile, ocupându-se în mod direct ei înşişi de procesul „lor".

Această viziune se potriveşte mai degrabă cu tendința anilor 1980, când un val de descentralizare a spulberat organizațiile din majoritatea ramurilor de activitate. Companiile au fost divizate, iar puterea de decizie a fost coborâtă. Aceasta a dus la deficiențe ale cooperarii între unități. Exemplul clasic este Volkswagen, unde noi motoare au fost dezvoltate simultan atât de compania-mamă Volkswagen, cât şi de compania-fiică Audi. S-a estimat că lipsa totală de coordonare dintre aceste unități a dus la pierderi de peste 50 de milioane de dolari.

Descentralizarea şi luarea deciziilor la nivelul echipelor operative ar putea fi o acțiune înțeleaptă, dar nevoia unei instanțe centralizate pentru coordonarea activităților din cadrul diferitelor unități sau procese nu trebuie subestimată. Sau după cum spunea Willem Roelandt, director general al Hewlett-Packards: "*oamenii încă vor fi şi se vor simți descentralizați, dar cu grade de libertate mai limitate*".

Ar putea să existe riscul ca organizațiile bazate în totalitate pe proces să ajungă într-o situație în care coordonarea între procese să fie insuficientă din cauza lipsei rolului integrator al managementului de mijloc, care este adesea înlăturat ca rezultat al eforturilor de reengineering. În mod natural, deciziile la nivel operativ pot fi luate de către angajații împuterniciți, dar asocierea lor la cadrul strategic general al organizației este o sarcină extrem de complexă.

- **Cultura şi puterea organizațională**

Coborârea deciziilor la nivelul organizației operative este o problemă importantă a reengineering-ului, care în acelaşi timp nu este nici simplă, nici rapid de obținut. Aceasta necesită angajați pregătiți, care să posede nu doar competența şi educația de a lua decizii, ci şi dorința de a face acest lucru şi de a-şi asuma responsabilitatea în acest sens. Mai mult decât atât, toți angajații trebuie să adopte cultura organizațională pentru a reduce conflictele şi pentru a oferi un cadru comportamental adecvat în vederea executării activităților în condiții optime.

Necesitatea unei culturi organizaționale comune a fost un subiect major în literatura managementului anilor 1980 şi încă are un impact deosebit în conceptul de reengineering. Este de altfel evident că „*firmele excelente au ajuns la statutul pe care îl au datorită unui set unic de valori culturale, prin care se disting de celelate firme*"[389]. În general, o organizație nu are doar o cultură „oficială", ci şi un sistem de sub-culturi, centre neoficiale de putere şi grupuri de interese. Alinierea acestor grupuri la strategiile

[389] Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence*, Harper Collins Business, New York, 1995

organizației şi integrarea lor este o prezumție majoră pentru împuternicirea şi descentralizarea luării deciziilor aşa cum impune reengineering-ul.

Mai mult decât orice concluzie, compararea caracteristicilor unei organizații tradiționale şi ale uneia moderne relevă adevărata dimensiune a reengineering-ului. Organizația tradițională, aşa cum a fost prezentată la începutul lucrării, este o companie ce urmează regulile postulate de A.Smith acum peste două sute de ani, bazată pe operații simple şi repetitive, pe structuri ierarhice tradiționale şi utilizând controlul şi tehnologia informației pentru susținerea activităților în cadrul acestor structuri. În opoziție, organizația modernă se orientează asupra clientului şi se bazează pe procese de afaceri şi utilizarea informaticii pentru schimbarea organizațională şi câştigarea avantajului competitiv.

Multe companii, în special occidentale, au descoperit necesitatea imperativă de a se transforma în companii moderne, adesea obligate de recesiunea economică. Pentru a răspunde provocărilor unui mediu dinamic, în schimbare continuă, există mai multe soluții, iar reengineering-ul procesului de afaceri este doar una dintre ele. Totuşi, contrar multor abordări actuale ale schimbării organizației, care adesea accentuează afacerea sau tehnologia sau calitatea, rengineering-ul oferă o abordare generală şi scoate în evidență necesitatea de combinare a tuturor factorilor menționați anterior.

Tabelul C.1 prezintă factorii caracteristici care diferențiază organizațiile tradiționale de cele moderne. Lista nu se doreşte a fi atotcuprinzătoare, însă include cele mai evidente aspecte ale schimbării organizaționale pe care le-am identificat în transformarea unei companii tradiționale într-una modernă.

Tabelul C.1: Principalele diferențe între organizațiile tradiționale şi organizațiile moderne

Caracteristici	Organizația tradițională	Organizația modernă
Ierarhie	Ierarhie puternică	Nivele de management reduse, structuri aplatizate
Delegare	Birocratică, luarea deciziilor se face centralizat	Delegarea către nivelele vizate, cu auto-răspundere
Diviziunea muncii	Sarcini funcționale clar definite	Echipe multidisciplinare şi multifuncționale, grupuri de lucru
Flexibilitate	Reacție lenta, întârziată	Înaltă, organizație care învață
Dezvoltare	Orientată spre tehnologie, funcțională	Orientată spre client, concurențială
Îmbunătățire	Incrementală, orientata spre tehnologie	O dată radical şi continuu
Pierdere	Constantă prin responsabilitate scăzută	În continuă scădere
Depozitarea mărfurilor	Costuri înalte, stocuri mari	Producție la cerere, „just în time"
Calitate	Calitate şi control fixate	Calitate totală
Programul de lucru	Stabilit	Flexibil
Utilizarea informaticii	Pentru susținere	Inovatoare

O altă lecție a reengineering-ului îi priveşte pe tehnologi şi aminteşte un vechi adevăr: tehnologia informației este utilă doar dacă îi ajută pe oameni să lucreze mai bine şi diferit. Multe companii, chiar şi din țara noastră, încă mai aruncă bani pe tehnologie, în loc să lucreze cu personalul din cadrul organizației pentru a introduce şi controla tehnologia.

Plecând de la cele de mai sus, putem considera că cea mai profundă lecție a reengineering-ului procesului de afaceri nu este reengineering-ul în sine, ci procesul de afaceri. Procesele reflectă modul în care organizația lucrează Orice companie care ignoră procesele sale de afaceri sau nu reuşeşte să le îmbunătățească îşi riscă viitorul. De altfel în ultimii ani, pentru a se realiza o reconciliere cu metodele de îmbunătățire continuă a proceselor, aşa cum ar fi managementul calității totale, conceptul de

reengineering a cunoscut anumite evoluții de la "*schimbare radicală*" către conceptul mai amplu şi mult mai cuprinzător de management al proceselor[390].

Sau altfel spus, organizațiile pot recurge la numeroase abordări diferite ale îmbunătățirii procesului, fără a se lansa în mod obligatoriu într-un proiect de reengineering cu risc ridicat dacă nu dispun de voința, competențele şi resursele necesare. Dacă totuşi diferențele de performanță sunt mari, reenginering-ul este abordarea cea mai potrivită. Dar probabil că diferența de perspectivă dintre cele două concepte este vizibilă cel mai bine la nivelul managementului de vârf. Dacă îmbunătățirea treptată este o prelungire a performanței anterioare, fără sprijinul unui lider, reengineering-ul este propulsat de viziunea şi implicarea liderului organizației.

Totuşi, a fi silit să alegi între reproiectarea radicală a proceselor şi îmbunătățirea continuă este un lucru cam tot atât de util ca şi hotărârea de a folosi doar adunarea sau doar înmulțirea. Ambele sunt necesare. În ce fel, unde şi când se aplică fiecare abordare sau combinațiile acestora, depinde de sarcinile ce trebuie îndeplinite. Dilema alegerii abordării corecte îi preocupă şi pe specialişti: "*dați-mi răbdarea de a perfecționa anumite procese în mod continuu, curajul de a le reproiecta radical pe altele şi înțelepciunea de a şti când să fac aceşti doi paşi*", afirma recent un cercetător american[391].

Personal apreciez că reengineering-ul şi programele de calitate totală nu trebuie în mod necesar să se excludă reciproc, dar pot fi folosite drept concepte complementare, aşa cum reiese din figura C.2, ce au ca scop realizarea unei îmbunătățiri bazate pe schimbări rapide de proces, ca şi pe o îmbunătățire constantă a noilor procese rezultate.

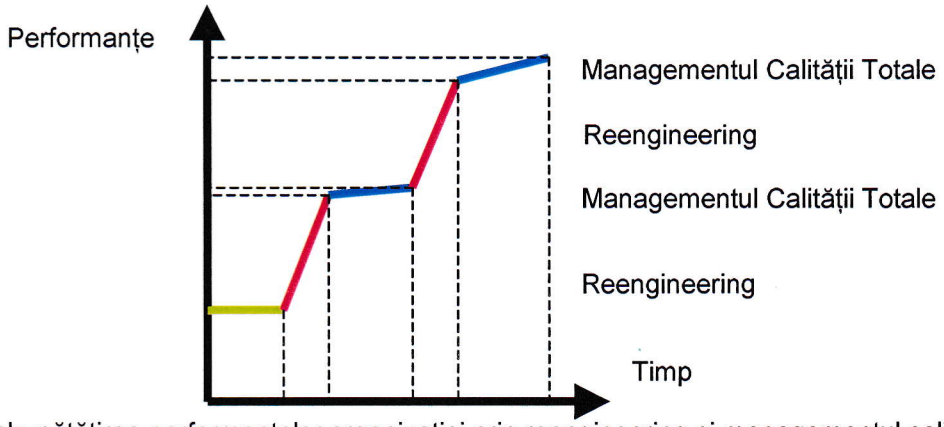


Figura C.2: Îmbunătățirea performanțelor organizației prin reengineering şi managementul calității totale

Capitolul de concluzii nu ar fi complet dacă nu ar cuprinde o prezentare a modului în care a evoluat gândirea lui M.Hammer, părintele reengineering-ului, de la începutul anilor 1990 şi până astăzi. Timp de un deceniu, radicalismul reformist şi invocarea în mod constant a violenței şi revoluției efortului de reengineering atât în retorică cât şi în practică au caracterizat poziția sa: "*Reengineering-ul întreprinderilor înseamnă să o luați de la început, să începeți de la zero... înseamnă să uitați cum ați lucrat până acum. Reengineering-ul nu poate avea loc cu paşi mici şi prudenți. Este o propunere care implică totul sau nimic*"[392].

Fără excepție, criticii măsurilor extremiste propuse de Hammer consideră că problemele organizațiilor pot fi rezolvate prin îmbunătățirea continuă, graduală şi adaptivă a procesului de afaceri, respectiv printr-o schimbare evoluționistă şi nu revoluționară. Schimbarea evoluționistă stimulează morala dar şi imaginația, creând

---

[390] Davenport H.T., Beers M.C., *Managing Information About Process*, Journal of Management Information System, 1995

[391] Clemmer J., *Managing the Reengineering – Incremental Improvement Paradox*, The Clemmer Group, 2003

[392] Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation*, Harper Collins, 1993

condiții pentru a atinge obiectivul de creare a unui mediu de învățare în care reînnoirea şi profitul vor reprezenta un proces continuu şi nu doar o terapie de şoc de unică folosință.

M.Hammer nu a rămas insensibil la aceste abordări critice şi în ultima sa carte, **Agenda**[393], lansează un apel ferm managerilor pentru succesul propriei organizații: "*Transformați planurile în realitate!*" Elementele esențiale ale reuşitei au rămas aceleaşi – concentrarea pe client, căruia trebuie să i se ofere o valoare suplimentară cât mai mare, procesul, lucrul în echipa- dar în setul de acțiuni propuse termenul radical este înlocuit de colaborare, evaluare, integrare. Vechea rețetă a succesului prin terapia de şoc a reengineering-ului *„nu automatizați, eliminați!"* este completată, sau chiar înlocuită în anumite cazuri, de un tratament de întreținere bazat pe nouă recomandări, obligatorii pentru agenda fiecărui manager:

- **Deveniți un partener de afaceri confortabil:** cele mai importante reclamații ale clienților nu se referă la produsele sau serviciile organizației în sine; ele se referă la cât este de dificil să comande, să primească şi să plătească aceste produse. Analizați-vă bine din punctul de vedere al clienților şi apoi reproiectați modul în care lucrați, astfel încât să economisiți timpul, banii şi frustrarea clienților.
  - Prezentați o interfață unică clienților dumneavoastră.
  - Lucrați în mod diferit pentru clase diferite de clienți.
  - Să ştiți ce vor solicita clienții dumneavoastră înainte ca aceştia să o facă.
  - Transformați experiența clienților dumneavoastră într-una unică.
  - Lăsați clienții să facă mai multe pentru ei înşişi.
  - Măsurați lucrurile de care clienților chiar le pasă.
- **Adăugați mai multă valoare pentru clienți.** Pentru a evita capcana nediferențierii, în care veți lupta pentru o cotă minusculă împotriva unui grup de concurenți identici, trebuie să faceți mai mult pentru clienții dumneavoastră. Nu lăsați produsul sau serviciul la uşa clientului. Intrați prin uşă, vedeți apoi ce face clientul şi faceți acest lucru pentru el.
  - Gândiți-vă la dumneavoastră mai degrabă ca la un furnizor de soluții, decât de produse şi servicii.
  - Distingeți între ceea ce vindeți şi ceea ce cumpără clienții.
  - Creați o imagine mai largă a problemelor fundamentale ale clienților, dincolo de dumneavoastră şi de produsele dumneavoastră.
  - Vedeți ce fac clienții dumneavoastră cu ceea ce le oferiți şi fie faceți acel lucru în locul lor, fie ajutați-i să îl facă.
  - Fixați prețurile în funcție de valoare, nu de costuri.
- **Obsesia față de procese** (creati o întreprindere bazată pe procese). Clienții sunt interesați doar de rezultate, iar rezultatele se obțin doar din procese. Gestionați-le, îmbunătățiți-le, numiți persoane responsabile pentru ele şi faceți-i pe toți conştienți de aceste procese. Este singura modalitate de a atinge performanța pe care o solicită clienții.
  - Preocupați-vă foarte mult de procesele de la un capăt la altul, care creează valoare pentru clienții dumneavoastră.
  - Asigurați-vă că fiecare persoană înțelege procesele şi rolul pe care îl joacă în cadrul lor.
  - Desemnați responsabili superiori de proces pentru a evalua, gestiona şi îmbunătăți procesele.

---

[393] Hammer M., *The Agenda, What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Crown Business, New York, 2001

- Creați o organizație favorabilă proceselor prin alinierea procedurilor, structurii şi motivației în jurul proceselor.
- Creați o cultură de lucru în echipă şi responsabilitate comună.
- Gestionați în termeni de proces tot ceea ce faceți pentru a vă îmbunătăți organizația.
- Transformați procesul într-un mod de viață.

– **Transformați activitatea creativă în muncă de proces** (eliminați haosul prin puterea procesului). Inovația nu trebuie să fie haotică. Aduceți puterea disciplinei şi a structurii în vânzări, în dezvoltarea produselor şi în alte activități creative. Faceți în aşa fel încât succesul din aceste domenii să fie rezultatul proiectării şi managementului, nu al norocului.
- Priviți campionii şi faptele eroice ca semne ale unei disfuncții.
- Creşteți creativitatea oamenilor prin puterea procesului.
- Faceți inovația repetabilă prin proiectare detaliată a procesului.
- Nu lăsați oamenii să vă spună că creativitatea intră în conflict cu procesul.
- Angajați-vă în mod hotărât în disciplina şi lucrul în echipă.

– **Utilizați măsurătorile şi evaluarea pentru îmbunătățire, nu pentru contabilitate** (bazați managementul pe evaluare). Majoritatea evaluărilor nu au nici o valoare; acestea vă spun ce s-a întâmplat, dar nu vă oferă nici un indiciu referitor la ceea ce trebuie făcut în viitor. Creați un model al afacerii dumneavoastră în care să evaluați aspectele care chiar contează şi includeți evaluarea într-un program de îmbunătățire atent gestionată.
- Scoateți evaluarea din cadrul contabilității şi faceți-o parte din munca fiecărui manager.
- Abandonați măsuratorile pe care le-ați moştenit din trecut.
- Creați un model al afacerii dumneavoastră care leagă scopurile generale de lucrurile specifice pe care le controlați.
- Creați măsuratori şi obiective pentru punctele cheie ale acestui model.
- Proiectați măsuratori obiective, oportune, uşor de calculat şi uşor de înțeles.
- Faceți inevitabilă îmbunătățirea continuă a performanței prin încorporarea acesteia într-un proces disciplinat bazat pe măsuratori.
- Lăsați faptele şi evaluarea să triumfe în fața intuiției şi opiniei.

– **Lărgiți structura organizațională** (puneți capăt tiraniei organigramei). Zilele managerului mândru de independența sa, care conduce o unitate riguros structurată, au luat sfârşit. Colaborarea şi lucrul în echipă sunt acum la fel de necesare pentru manageri precum şi pentru angajați. Managerii trebuie să învețe cum să lucreze împreună pentru binele întreprinderii decât să se atace pentru câştiguri mărunte.
- Puneți capăt ideii de departamente riguros definite cu manageri autonomi.
- Redefiniți managerii ca reprezentând mai degrabă piețe, produse sau procese decât ca deținând controlul total asupra acestora.
- Faceți mai degrabă o regulă decât o excepție din lucrul în echipă şi colaborarea managerială.
- Utilizați recompense care pun accentul pe grup şi nu pe individ.
- Înlocuiți structura formală cu leadershipul.

– **Vindeți prin, nu către canalele de distribuție**. Nu lăsați canalele de distribuție să vă împiedice să vedeți clientul final, cel care plăteşte salariile tuturor. Schimbați distribuția de la o serie de revânzători la o comunitate care lucrează

împreună pentru a deservi clientul final. Fiți pregătit să redefiniți rolurile tuturor celor implicați pentru a atinge acel obiectiv.

- Faceți din maximizarea valorii şi minimizarea costurilor pentru clientul final o prioritate.
- Transformați-vă canalele de distribuție în comunități care lucrează împreună pentru obiective comune.
- Utilizați Internetul pentru a furniza informații şi date despre tranzacțiile actuale.
- Asigurați-vă că fiecare participant al comunității face ceea ce ştie mai bine.
- Înlăturați muncă repetitivă.
- Fiți pregătit să redefiniți rolurile tradiționale în moduri neconvenționale.

– **Depăşiți-vă limitele în căutarea eficienței** (reproiectați şi simplificați procesele între întreprinderi). Profitați de adevărata putere a Internetului pentru a simplifica procesele care vă leagă de clienți şi furnizori. Colaborați cu toată lumea pentru a urmări costurile.

- Înlăturați restul surselor de costuri şi inventar prin reproiectarea proceselor.
- Simplificați legăturile dintre procesele dumneavoastră şi cele ale clienților şi furnizorilor.
- Transferați munca dintre companii, astfel încât să fie făcută de cel care o face mai bine.
- Coordonați prin schimb deschis de informații între companii.
- Exploatați oportunitatea de a colabora cu clienți şi furnizori comuni.
- Confruntați deschis provocările culturale ale cooperării între companii şi schimbul de informații.

– **Pierdeți-vă identitatea într-o întreprindere extinsă** (acceptați viziunea radicală a integrării virtuale). Treceți peste ideea de a fi o companie autonomă care livrează un produs complet. Obişnuiți-vă cu ideea că puteți realiza ceva doar dacă vă integrați, virtual, cu alții. Concentrați-vă pe ceea ce faceți cel mai bine, scăpați de restul şi încurajați-i pe ceilalți să facă la fel.

- Priviți-vă afacerea nu ca o companie autonomă, ci ca parte a unui ansamblu de companii, ce lucrează împreună pentru a crea valoare pentru clienți.
- Definiți-vă compania în funcție de procesele pe care le efectuați, nu de produsele sau serviciile pe care le creați.
- Identificați şi consolidați procesele cheie la care excelați.
- Transferați restul cuiva mai bine poziționat pentru a face aşa ceva.
- Învățați să lucrați alături de alte persoane, nu doar pe cont propriu.
- Fiți pregătit să regândiți identitatea şi strategia companiei dumneavoastră în moduri radicale.

Literatura de specialitate a înregistrat progrese mari în sensul cercetării, de la prezentarea inițială a unor studii de caz, la o serie de metodologii sau ghiduri cu instrucțiuni pas cu pas privind implementarea reengineering-ului. Cercetătorii mai au însă de revizuit multe dintre aspectele complexe ale acestui concept. Prezentarea demersului de reengineering din prezenta lucrare, conduce la concluzia că acest subiect este în continuare deschis, existând încă multe controverse privind natura sa. Cel mai sigur ar fi să consideram reengineering-ul ca un termen „umbrelă" ce acoperă o serie de abordări cu multe puncte comune. Apreciez că şi în condițiile în care moda actuală a reengineering-ului proceselor de afaceri ar înceta, importanța reproiectarii proceselor va continua, indiferent de forma sau denumirea pe care o va purta aceasta.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Aaker, A.D., *Developing Business Strategies*, John Wiley&Sons Inc., New York, 2001
- American Media Incorporated, *Partnering,* Des Moines, 1990
- Anderson, E., s.a., *Strengthening the Satisfaction-Profit Chain*, Journal of Service Research, 2000
- Andrews C.D., *Business Process Reengineering: Dialog, Not Just design*, Enterprise Reengineering, 1996
- Andrews C.D., *Choose the Right Recipe for Success,* Enterprise Reengineering, 1996
- Andrews C.D., *Can organizational Culture Be Reengineered?*, Enterprise Reengineering, 1995
- Andrews W., s.a., *Reaping Business Rewards from CRM*, Gartner, Inc., 2004
- Ang L., *ROI on CRM*, IMP Conference, Perth, 2002
- Ansoff I.H., *Corporate strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965
- Appleton D.S., *Business Rules: The Missing Link*, D.Appleton Company, 1996
- Armstrong G., Kotler P., *Marketing – An Introduction*, Prentice Hall, New Jersey, 2003
- Balaure V., s.a., *Marketing*, Editura Uranus, Bucureşti, 2002
- Barett R., *Making a Go of It Alone*, Reengineering Resource Center, 1996
- Barton R.S., *Business Process Reengineering*, Business Quarterly, vol.57, no.3, 1993
- Bashein B.J., Markus M.L., Riley P., *Preconditions for BPR Success and How to Prevent Failures*, informations Systems Management, 1994
- Bass J., *Benchmarking:Paradigms or Process*, D.Appleton Company, 1994
- Baxley D.J., *The Cultural Formula for Succes*, Enterprise Reengineering, 1996
- Beauchemin S.S., *Les grandes applications organisationnelles dans l'entreprise – Le process reengineering*, The University of Western Ontario, 2002
- Beauchemin S.S., *Reingenierie des processus d'affaires*, The University of Western Ontario, 2002
- Beckwith H., *Selling the Invisible*, Warner Books, New York, 1997
- Belmonte R.W., Murray R.J., *Getting ready for strategic change*,Information Systems Management, 1993
- Berger S., s.a., *Made in America*, Massachusetts Institute of Technology, 1989
- Bergeron F., Falardeau J., *La reingenierie des processus d'affaires dans les entreprises canadiennes*, Les Editions Transcontinentales, Montreal, 1994
- Bergeron F., Limayem M., *Le paradoxe de la reingenierie : le difficile choix des projets*, Gestion, vol.20, no.2, 1995
- Bergeron F., Raymond L., Boudreau M.C., Ryvard S., *Testing BPR Common Wisdom*, International Conference on System Sciences, vol.4, Hawaii, 1996
- Birkner G., *Who Says Titles Don't Matter*, Sales and Marketing Management, 2001
- Bixler S., s.a., *The New Professional Image*, Holbrook, 1997
- Blanning R., *Model Management Systems: An Overview*, Decision Support Systems, 1993
- Blili S., Raymond L., Information *Technology : Threats and Opportunities for SMEs*, International Journal of Management, vol.13, 1993
- Booms B., s.a., *Marketing Strategies and organizaţional Structures for Service Firms*, Marketing of Services, Chicago, 1981
- Borţun D., *Semiotica*, SNSPA, Facultatea de Comunicare, 2002
- Boyd S., *Process-Centered Project Management*, Enterprise Reengineering, 1995
- Branden N., *Self-Esteem at Work*, Jossey-Baas, San Francisco, 1998
- Brătianu C., *Managementul instituţiilor publice*, Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, Bucureşti, 2003
- Brewer G., *The Customer Stops Here*, Sales and Marketing Management, 1998
- Brown R., *Changing Business by Changing Business Process*, Computer Sciences Corporation, 2003
- Bruss L.R., Roos T.H., *Operations Readiness And Culture: Don't reengineer Without Considering Them*, Inform, no.4, 1993
- Buday R., *Forging a New Culture at Capital Holding's Direct Response Group*, Insights Quarterly, 4, 1992
- Burdus E., Caprarescu G., *Fundamentele managementului organizaţiei*, Editura Economica, Bucuresti, 1999
- Burlton R.T., *Business Process Management – Profiting from Process*, Sams Publishing, 2001
- Butle F., *CRM,* Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003
- Byrne E., *A Conceptual Foundation for Software Re-engineering*, IEEE Computer Society Press, 1992
- Cakar F., Bititci S.U., MacBryde J., *A business process approach to human resource management*, Centre for Strategic Manufacturing, Department of Design Manufacture and Engineering Management, University of Strathclyde-Glasgow, in Business Process Management Journal, vol.9, nr.2, 2003
- Caldwell B., *Missteps, Miscues - Business Reengineering Failures*, InformationWeek, 1994
- Carlyle R., *The Tomorrow organization*, Datamation, 1990
- Carr D., Littman I.D., *Excellence in Government*, Coopers&Lybrand, Arlington, 1990

- Carr K.D., Oebbecke J., *Four Dimensional Reengineering*, Enterprise Reengineering, 1996
- Case A., *Business Process Re-engineering, Questions and Answers, Software Engineering Strategies*, Gartner Group, 1992
- Caudle S.L., *Reengineering For Results: Six Critical Success Factors*, National Academy of Public Administration, Washinghton D.C., 1995
- Caufield S., *Does CRM really pay? A General Management Perspective, Customer Relationship Management*, SCN Education BV, Braunschweig, 2001
- Champy J., *Reengineering Management, The Mandate for New Leadership*, Harper Business, New York, 1995
- Chandler D.A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, 1962
- Chatman J., *People and organizațional Culture*, Academy of Management Journal, 1991
- Ciborra C., Teams, *Markets and Systems - Business Innovation and Information Technology*, Cambridge University Press, 1993
- Clemmer J., *Firing on All Cylinders*, Busines One Irvin, Illinois, 1992
- Clemmer J., *Getting it Together: Integrating Customer Focus, Involvement and Horizontal Management*, The Clemmer Group, 2003
- Clemons E., Thatcher M.E., Row M.C., *Identifying Souces Of Reengineering Failures: A study of the Behavioral Factors Contributing to Reengineering Risks*, Journal of Management Information Systems, 1995
- Cormack M.K., *The Development of Business Process Orientation*, ProSci, Birmingham, 1999
- Corrigan S., *Human and Organisational Aspects of Business Process Reengineering*, Institute of Work Psichology, University of Sheffield, 1997
- Covey S., *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon&Scuster, New York, 1989
- Currie W., Seddon J.J.M., *Reengineering and Process Inovation at a UK Bank*, British Academy of Management Conference, 1995
- Daffy C., *E nevoie de puțină magie că să faci clienții să revină*, Ziarul Financiar, octombrie 2005
- Dalrymple D.J., Cron W.L., DeCarlo T.E., *Sales Management – Seventh Edition*, R.R.Donnelley & Sons, New Jersey, 2001
- Dannemiller K., s.a, *Changing the Way organizațion Change: A Revolution of Common Sense*, Journal of Applied Behavioral Acience nr.28/4, 1994
- Davenport H.T., *Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM*, Planning Review, vol.21, 1993
- Davenport H.T., *Process Innovation: Reengineering Work Trough Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, 1993
- Davenport H.T., *The Fad That Forgot People*, Fast Company, Gruner&Jahr USA Publishing, New York, 1995
- Davenport H.T., *Will Participative Makeovers of Business Processes Succeed Where Reengineering Failed?*, Planning Review, 1995
- Davenport H.T., Beers M.C., *Managing Information About Process*, Journal of Management Information System, 1995
- Davenport H.T., Short J., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, Sloan Management Review, 1990
- Davis S., Meyer C., *The Speed of Change in the Connected Economy*, Addison-Wesley, New York, 1998
- Deming W.E., *Out of the Crisis*, MIT Press, 1986
- Donaldson B., *Sales Management. Theory and Practice*, MacMillan Press Ltd., London, 1994
- Donoho R., *Steering New Sales*, Sales and Marketing Management, 2001
- Drucker P., *Age of Discontinuity*, Guidelines to Our Changing Society, Harper and Row, 1969
- Drucker P., *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994
- Dunkeld S., *Salesforce Practice Today*, Institute of Marketing, Cookham, 1979
- Dwyer F., s.a., *Developing buyer-seller relationships*, Journal of Marketing, 1987
- Easton G., s.a., *Managers and Competition*, Blackwell, 1993
- Eckerson W., *Process Redesign Increases Return On Net Investments*, Network World, vol.8, no.16, 1991
- Ettorre B., *Reengineering Tales from the Front*, Management Review, 1995
- Fellows J., *A Decent Proposal*, Personal Selling Powewr, 1995
- Ferrie J., *Business Processes – A Natural Approach*, Warwick University, 1995
- Ferron J., *The Customer-Centric organizațion in the Automobile Industry*, John Wiley Inc., Ontario, 2000
- Fiedler K., Grover V., Teng J., Information *Technology Enabled Change: the Risks and Rewards of Business Process Redesign and Automation*, Journal of Information Technology, vol.9, 1994
- Fox D., *Ringing Up Prospects*, Sales and Marketing Management, 1993
- Fried L., *A Blueprint for Change*, Computerworld 25 (48), 1991
- Galbraith J., *Organizațion Design*, Addison-Wesley Publishing Company, 1977
- Galbraith J.R., *Designing Oragnizations – An Executive Guide to Strategy*, Structure and Process, Jossey-Bass, HB Printing, San Francisco, 2002

- Gerstein M.S., *The Technology Connection - Strategy and Change in the Information Age*, Addison Wesley Publishing Company, 1993
- Goleman D., *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1998
- Grotevant S.M., *Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science?,* CAUSE 98 Seattle, Washington, 1998
- Gschwandtner G., *Balancing Act*, Selling Power, New York, 1996
- Gschwandtner G., *Thoughts to Sell By*, Personal Selling Power, 1995
- Gschwandtner L., *Persuasive Presentation*, Selling Power, 2001
- Guha S., Kettinger J.W., Teng T.C., *The IS Manager's Enabling Role in Business Process Reengineering*, Information Management, Auerbach Publications, 1992
- Guha S., Kettinger W.J., Teng T.C., *Business Process Reengineering: Building a Comprehensive Methodology*, Information Systems Management, 1993
- Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, 2000
- Hahn Wm. L., *Global Telecommunications Market Take, 4Q03*, Gartner Inc., www.gartner.com, 16 ianuarie 2004
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993
- Hammer M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, Harvard Business Review, 1990
- Hammer M., *The Agenda, What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Crown Business, New York, 2001
- Harington J., organizational *Structure - Information Technology*, Prentice Hall, 1991
- Harrington H.J., *Business Process Improvement, Breaktrough Strategy*, Mc.Graw-Hill, New York, 1991
- Hayley K., Plewa J., Watts M., *Reengineering Tops CIO Menu*, Datamation, vol. 39, no.8, 1993
- Heiman S., Miller R.B., *Strategic Selling*, Warren Books, New York, 1985
- Herzberg F., *One More Time: How Do You Motivate Employees*, Harvard Business Review, 1968
- Hord S.M., s.a., *Taking Charge of Change*, Southwest Education Development Laboratory, 1987
- Huff S., *Reengineering the Business*, Business Quarterly, vol.56, 1992
- Iacob D., *Relatii publice*, SNSPA, Facultatea de Comunicare, 2002
- Jacobs M., *Strategic Procurement*, SAS, Manchester, 1999
- Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 1993
- Jobber D., Lancaster G., *Selling and Sales Management*, Sixth Edition, Institute of Management, Prentice Hall, 2003
- Johansson H.J., s.a., *Business Process Reengineering : Breakpoint Strategies for Market Dominance*, John Wiley & Sons, Chichester, 1993
- Jones P., *Business Impovement Made Simple*, Aegis, Northampton, 1995
- Julien P., Raymond L., *Factors of New Technology Adoption in the Retail Sector*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol.18, 1994
- Kanter R., *The Power of Partnering*, Sales and Marketing Management, 1997
- Kanter R..M., *The Change Masters*, Simon and Schuster, New York, 1983
- Kanter R.M., s.a., *The Challenge of organizational Change*, The Free Press, Ney York, 1992
- Kanter R.M., *When Giants Learn to Dance - Mastering the Challenges of Strategy Management and Careers in the 1990s*, Holiday House, 1990
- Kantin B., *Check Your Proposal*, Selling, 2001
- Kaplan R., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Kaplan R., Murdock L., *Core Process Redesign*, The McKinsey Quarterly, 1991
- Keen P.W.G., *Redesigning The organization Through Information Technology*, Planning Review, vol.19, no.3, 1991
- Keenan Jr. W., *Customer Satisfaction Builds Business*, Selling, 1998
- Kennedy C., *Reengineering: The Human Costs and Benefits*, Long Range Planning, 1994
- Kern H., Schumann M., *Das Ende der Arbeitsteilung*, München: C.H. Beck, 1984
- Kettinger W.J., Grovers V., *Toward a Theory of Business Process Change Management*, Journal of Management Information Systems, 1995
- Kincaid J., *Customer Relationship Management*, Prentice Hall PTR, New Jersey, 2003
- King W.R., *Process Reengineering:The Strategic Dimensions*, Information Systems Management, 1994
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice-Hall International, New Jersey, 2000
- Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, 1995
- Kumar N., *Internet Distribution Strategies*, Financial Times, 1999
- Levitt T., *Marketing Imagination*, Free Press, New York, 1983
- Levitt T., *The Marketing Mode*, McGraw-Hill, New York, 1999
- Lientz P.B., Rea K.P., *Transform Your Business into e, Going Beyond the Dot Com Disasters*, Academic Press, San Diego, 2001

- MacIntosh R., *The Market, Technoilogical and Industry Contexts of Business Process Re-Engineering in UK Businesses*, Glasgow Business Scholl, 1997
- Mackay H., *Swim with the Sharks*, William Morrow, New York, 1988
- Maglitta J., *Re-engineering Digest: A Fast Roundup of new Products, Ideas and Resources*, Computerworld, 1995
- Manganelli R.L., *Define 'Re-engineer'*, Computerworld, vol. 27, 1993
- Manning G.L., Reece B.L., *Selling Today. Creating Customer Value – Ninth Edition*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004
- Maphd S. D., *Is Business Process Analysis for SME's?*, Seminar on Long term profits for manufacturers through business process reengineering, Coventry University, 1995
- Marchetti, M., *What a Sales Call Costs*, Sales and Marketing, 2002
- Margulies N., s.a., *Conceptual Foundations of organizațional Development*, McGraw Hill, 1978
- Marsh J., *Reengineering*, www.isixsigma.com, 2003
- Martin J., *The Great Transition, Using the Seven Disciplines of Enterprise Enginnering to Align People, Technology and Strategy*, American Management Association, 1995
- Maslow A., *Motivation and Personality*, Harper and Row, 1970
- McKeen J.D., Smith H.A., *Re-engineering the Corporation: Where Does I.S. Fit In?*, Queen's University, 1992
- McNamara C., *Basic Context for organizațional Change,* The Management Assistance Program for Nonprofits, St.Paul, Minnesota, 1999
- McNamara C., *Broad Overview of Various Programs and Movements to Improve organizațional Performance*, The Management Assistance Program for Nonprofits, St.Paul, Minnesota, 1999
- Micallef A., *La gestion des entreprises*, Paris, 1982
- Miller D., *The Icarus Paradox*, HarperCollins, New York, 1990
- Miller R.B., *Strategic Selling*, Warner Books, New York, 1985
- Moad J., *Does Reengineering Really Work?*, Datamation, 1993
- Monoky J., *Reengenering the Sales Team*, ISSA Today Sales&Marketing, 2001
- Morgan M., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 1994
- Morgan S., *Selling with Integrity*, Berrett Koehler, San Francisco, 1997
- Morris D., Brandon J., *Reeengineering Your Business*, McGraw-Hill, New York, 1993
- Morrow M., Hazell M., *Activity Mapping for Business Process Redesign*, Management Accounting, 1992
- Murray R., s.a, *Getting Ready for Strategic Change – Surviving Business Process Redesign*, Information Systems Management, 1993
- Nagy Z., *Domeniul IT&C în perspectiva integrării României în UE*, Seminar dedicat comunicațiilor şi tehnologiei Informațiilor în perspectiva integrării în UE, organizat de CCIR şi Ministerul Integrarii Europene, 2006
- Nelson E., *Too Many Choises*, Wall Street Journal, 2001
- Nickols F., *Change Management 101*, Distance Consulting Company, 2003
- Nicolescu O., s.a., *Management*, Editura Economică, Bucureşti, 1998
- Nicolescu O., Verboncu I., *Management. Teste grilă*, Ed. Cartea Şcolii 2000, Bucuresti, 1998
- Niculescu M., *Diagnostic global strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 1997
- Nistorescu T., *Economia întreprinderii*, Universitatea din Craiova, Facultatea de Stiinte Economice, 2003
- Nonaka I., Takeuchi H., The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, 1995
- O'Hara J., *Successful Selling to Buying Committees*, Selling, 1998
- Olaru A., *Managementul schimbării*, Editura Evrika, Brăila, 2001
- Olaru A., *Marketing general*, Editura Fundației Universitare "Dunărea de Jos", Galați, 2001
- Orman V.L., *A Model Management Approach to Business Process Reengineering*, Cornell University, 1998
- Ouchi W.G., Markets, Bureaucracies and Clans, Administrative Science Quarterly, 1980
- Page R., *Hope Is Not a Strategy*, Nautilus Press, 2001
- Parasuraman A., s.a., *Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality*, Journal of Marketing, 1994
- Peters T., Austin N., *A Passion for Excellence*, Random House, New York, 1985
- Peters T., *Liberation Management- Necessary Disorganization for the Nanosecond. Nineties. New York*, NY: Alfred A. Knopf, Inc., 1992
- Peters T., *Nimic nu este mai usor decât să invingi o firma mare*, Evenimentul Zilei, 16 martie 2006
- Peters T., Waterman R.H., *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*, Harper & Row, New York, 1982
- Petrescu I., *Management*, Editura Holding Reporter, Bucureşti, 1991
- Piore M.J., Sabel C.F., *Mass Production as Destiny and Blind Decision*, http://ssr1.uchicago.edu/NEWPRE/Change2/piore_sabel.html, 1984
- Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985
- Pride M., *Marketing*, Houghton Mifflin, Boston, 1997

- Puiu C., *Economia întreprinderii*, Facultatea de Ştiinte Economice Drobeta Turnu-Severin, 2003
- Rackham N., *Rethinking the Sales Force*, McGraw-Hill, New York, 1996
- Rackham N., *The SPIN*, Selling Fieldbook, McGraw-Hill, New York, 1996
- Raymond L., Bergeron F., Gingras L., Ryvard S., *Problematique de l'informatisation des PME*, Technologies de l'Information et Societe, vol.3, 1990
- Reece B.L., *Effective Humane Relations*, Houghton Mifflin, Boston, 2002
- Reichheld F., *The Loyalty Effect*, Harvard Press, Boston, 2001
- Reiley T., *Step up Your Negotiating Success*, Personal Selling Power, 1990
- Richins M., *Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers*, Journal of Marketing, 1983
- Ristea A.L., ş.a., *Marketing. Premise şi provocări ale economiei înalt competitive*, Editura Expert, Bucureşti, 2002
- Rivera R., *Business Reengineering Using Information Technology*, Datapro, no.1023, 1992
- Roach S.S., *The Technology Slump: Dim Prospects from the Bottom*, Morgan Stanley Economics Department, New York, 1987
- Rogers M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 1992
- Ryvard S., Bergeron F., Raymond L., *La reingenierie des processus d'affaires*, FCAR, Quebec, 1996
- Sanders T., *Love is the Killer App*, Crown Business, New York, 2002
- Scheiderman M.A., *Process Management*, 2003
- Schneiderman A.M., *The 7-Steps of Process Management*, Strategy and Business, 2000
- Schnitt D.L., *Reengineering The organization Using Information Technology*, Journal of Systems Management, vol.44, 1993
- Schonfeld E., *The Customized, Digitized, Have-It-Your-Economy*, Fortune, 1998
- Schotema R.P., s.a., *Customer Relationship Management*, SCN Education B.V., Veenendaal, 2001
- Secmerean E., *Administrarea proiectelor*, eWeek, nr.93, 2003
- Selchert M., Klein M., *Value Added with mySAP CRM, Benchmarking Study*, Ludwigshafen University of Applied Sciences, Germany, 2004
- Seybold P., *The Customer Revolution*, Random House, New York, 2001
- Shenk D., *Data Smog*, Harper Edge, New York, 1997
- Sheperd B., s.a., *The Grammars of Trust*, Academy of Management Review, 1998
- Sheridan J.H., *Lessons from the Best*, Industry Week, 1993
- Siebel T.M., House P., *Cyber Rules: Strategies for Excelling at e-Business*, Doubleday, Random House Inc., New York, 1999
- Silverman D.A., *Components of organizational Change*, Enterprise Reengineering, 1995
- Simon K.A., *From Structure to Process*, Goteborg University, 1994
- Simon K.A., *Towards a Theoretical Framework for Business Process Reengineering*, Goteborg University, 1994
- Smith A., *The Wealth of Nations*, Random House, New York, 1937
- Smith A., McKeen J.D., *Re-engineering I.S. : The Experts Look At Themselves*, Queen's University, 1992
- Smith P., *You Have a Job, But How About a Life*, Business Week, 1998
- Solomon M., Stuart E., *Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2000
- Stan C.S., *Reengineering-ul instituţiilor publice*, Lucrare de licenţă, Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, Facultatea de Comunicare şi Relaţii Publice, Bucureşti, 2004
- Stan C.S., *„Arta Războiului" în implementarea cu succes a reengineering-ului*, Simpozionul Interferenţe manageriale, Universitatea Valahia, Târgovişte, 2006
- Stan C.S., Vagu P., *Utilizarea managementului relaţiilor cu clienţii ca metodă de implementare a reengineering-ului la întreprinderile de telecomunicaţii din România*, Studiu de caz inclus în Planul de Cercetare al Centrului de Cercetări şi Studii Economice de pe lânga Facultatea de Ştiinţe Economice, Universitatea Valahia, Târgovişte, 2006
- Stan C.S., Vagu P., *Factorii care influenţează implementarea reengineering-ului la întreprinderile de telecomunicaţii din România*, Studiu de caz inclus în Planul de cercetare al Centrului de Cercetări şi Studii Economice de pe lânga Facultatea de Ştiinţe Economice, Universitatea Valahia, Târgovişte, 2006
- Stan C.S., *Reengineering-ul, o nouă filosofie a managementului*, Ed. Expert, Bucureşti, 2007
- Stan C.S., *Excelenţa în vânzări la întreprinderile româneşti de telecomunicaţii*, Ed. Expert, Bucureşti, 2007
- Stanciu D., *Schimbarea, o provocare de actualitate,* Ziarul Financiar, martie 2004
- Stanton S., Hammer M., Power B., *Rengineering: Getting Everyone On Board*, IT Magazine, vol.25, 1993
- Stewart G., *Succesfull Sales Management*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Edinburgh, 2000
- Still R, s.a., *Sales Management : Decisions, Strategies and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1998
- Strassmann P.A., *The Hocus-Pocus of Reengineering*, Strassmann Inc., 1994
- Strassmann P.A., *The Roots of Business Process Reengineering*, Strassmann Inc., 1995
- Strout E., *Fast Forward*, Sales and Marketing Management, 1998
- Teng J., s.a., Information *Technology Enabled Change: the Risks and Rewards of Business Process Redesign and Automation*, Journal of Information Technology, vol.9, 1994

- Terdiman R., *BPR vs TQM : What Is The Difference*, Industry Service, Gartner Group, 1992
- Thomas A., *Does Leadership Make a Difference to organizațional Performance*, Administrative Science, 1988
- Thomas-Coulson C.J., *Business Process Re-engineering: Myth & Reality*, Kogan Page, London, 1994
- Toffler A., *The Third Wave*, Bantam Books, 1980
- Tran V., *Teoria comunicării*, SNSPA, Facultatea de Comunicare, 2001
- Turnbull P., International Marketing and Purchasing, Macmillan, London, 1991
- Vagu P., Stegăroiu I., *Management general,* Ed. Macarie, Târgovişte, 1998
- Vagu P., Stegăroiu I., *Lideriatul. De la teorie la practică,* Ed. Bibliotheca, Târgovişte, 2006
- Verboncu I., *Management. Întrebări şi răspunsuri*, Ed. Holding Reporter, Bucuresti, 1996
- Waitley D., *The Double Win*, William Morrow, New York, 1995
- Wellins S., Murphy J.S., *Reengineering: Plug Into The Human Factor*, Training and Development, 1995
- Wheatley R,. *Business Process Re-engineering*, Institute of Management Foundation, 1995
- Wilder C., *Measuring the Payoff from Re-engineering*, Computerworld, vol.25, 1991
- Wileman A., *Virtual Necessity*, Management Today, 1999
- Willcocks L., s.a., *IT-enabled business process reengineering: organisational and human resource dimensions,* Journal of Strategic Information Systems, 1995
- Willmott H., *Business Process Reengineering and Human Resource Management*, Business Process Reengineering, 23, 1995
- Willmott H., *The Odd Couple? Reengineering Business Process, Managing Human Relations*, New Technology, Work and Employment, 1995
- Wilson L., *Selling in the 90s*, Nightingale Conant, Chicago, 1998
- Wilson M., *Managing a Sales Force*, Gower Press, 1983
- Wolfe E., *Human Management: Achilles Heel of Business Process Reengineering*, Enterprise Reengineering, 1996
- Womack J.P., s.a., *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, 1990
- Wylie M., *Free*, Networker. New York, 1998
- Yates J., *Control through Communication: The Rise of System in American Management*, The John Hopkins University Press, Baltimore, 1989
- Yeung M., *Measuring the impact of customer satisfaction on profitability*, Journal of Marketing, 2001
- Zeithaml V., *Consumer Perceptions*, Journal of Marketing, 1988
- Zorlențan T., Burduş E., Caprarescu G., *Managementul organizației*, Editura Holding Reporter, Bucureşti
- *** American Media Incorporated, *Partnering*, Des Moines, 1990
- *** Autoritatea Nationala de Reglementare in Comunicatii, *Studiu pentru identificarea pietelor relevante specifice de gros din sectorul comunicatiilor electronice privind accesul la bucla locala, serviciile de linii inchiriate, accesul la infrastructura asociata*, www.anrc.ro, 2003
- *** Compendiu de Afaceri, *Tehnologia Informatiei si Comunicatii,* Agora Media SRL, Tg. Mures, 2006
- *** CSC Index, *The State of Reengineering Report*, CSC Index Ltd., 1994
- *** Department of Defence of USA, *BRE, TQM and Information Engineering*, The Electronic College of Process Innovation, 1994
- *** Department of Defence of USA, *Framework for Managing Process Improvement Fundamentals*, The Electronic College of Process Innovation, 1994
- *** Department of Defence of USA, *Process Improvement Team Qualities*, The Electronic College of Process Innovation, 1994
- *** European Information Technology Observatory 2003, *EITO Update 2003*, www.eito.com, 2004
- *** HOTT Guide, *Customer Relationship Management*, SCN Education B.V. Publishing, Veenendaal, The Netherlands, 2001
- *** IDC, *The Financial Impact of CRM Key Findings*, www.idc.com, 2004
- *** Innovative Manufacturing Initiative (IMI), *Business Process – an IMI Briefing*, Briefing Paper, Economic and Social Research Council, Swindon, 1994
- *** Intelecon Research & Consultancy Ltd., *Romania: 659 Companies want to enter Romanian telecommunications market*, www.regulateonline.org, 2003
- *** Mercury Research, *Emerging Segments in Informations Technology and Communications Market – Romania*, 2002
- *** Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei, *Statistici. Indicatori IT*, www.mcti.ro, 2004
- *** Pyramid Research, *Communications Markets in Romania – March 2004*, www.pyramidresearch.com, 2004
- *** RITI dot-Gov, *Presențation of Romanian IT&C, The electronic communications market in Romania*, www.riti-internews.ro, 2003
- *** SAP, *CRM ROI Review,* Intelligence Report 2005, www.sap.com/solutions/crm/customersuccess/roi.asp
- *** SBA, *The Sales Process*, www.online wbc.gov, 2001
- *** Selling Power, *America's Largest Sales Forces*, 2001
- *** Society for Information Management, *SIM Member Profile Survey Results*, SIM Special Report, 1994

- *** Telemark Services Ltd., *Voice of the Customer: Benchmarking Customer Satisfaction*, www.telemarkservices.com, nr.18, Manchester, 2005
- *** The Central and Eastern Europe Business Information Center, *Romania: Telecommunications,* www.mac.doc.gov/ceebic, 2003
- *** The Economist Intelligence Unit, *Sales Force Management in Europe*, 1986
- *** Transworld Education, *Telecommunications – A Global Market*, www.transworldeducation.com, 1999
- *** www.botic.demon.co.uk/rich_6pp.htm, *Enterprise Change and Rich Pictures*, BOTiC LTD., 2001
- *** www.brint.com/BPR.htm, *Business Process Reengineering and Business Inovation*, BRINT Institute, LLC, New York, 2003
- *** www.prosci.com/team_selection.htm, *Selecting the Right Team for your Project*, BPR OnLine Learning Center, 2000

- *** Bucharest Business Week, 2002-2006
- *** Bursa, 2002-2006
- *** Capital, 2002-2006
- *** Economistul, 2002-2006
- *** eFinance, 2002-2006
- *** eWeek, 2002-2006
- *** Monitorul Oficial, 2002-2006
- *** Ziarul Financiar, 2002-2006

- www.1to1.com
- www.anrc.ro
- www.ballistix.com.au
- www.cimosa.de
- www.computing.dundee.ac.uk/staff/irmurray/wallis.asp
- www.crm-forum.com
- www.csc.com
- www.csoinsights.com
- www.datamonitor.com
- www.defenselink.mil
- www.deloitte.com
- www.federalexpress.com
- www.foresight.gov.uk
- www.gartner.com
- www.harvard.edu
- www.jdpower.com
- www.kpmg.com
- www.marshallgroup.com
- www.mcti.ro
- www.minnesota-mutual.com
- www.nasp.com
- www.nolannorton.com
- www.pritchettnet.com
- www.romsys.ro
- www.sal@sperform@nce.com
- www.siebel.com/sales-methodology/solutions/tas.shtm
- www.softwincrm.com
- www.uchicago.edu
- www.wcbf.com

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1: Întreprinderea şi schimbarea 6
Figura 1.2: O nouă abordare în vânzarea personală 19
Figura 2.1: Interdependența dintre funcțiuni 30
Figura 2.2: Procesul şi barierele funcționale 33
Figura 2.3: Părțile interesate în proces 34
Figura 2.4: Interdependența elementelor unei afaceri 53
Figura 3.1: Arhitectura proceselor de afaceri 59
Figura 3.2: Metodologia A.Schneidermann 64
Figura 3.3: Metodologia S.Guha, J.Kettinger şi C.Teng 67
Figura 4.1: Piața mondială de telecomunicații în perioada 1999-2006 74
Figura 4.2: Piața de telecomunicații din Europa Centrală şi de Est în 2003 (mld. USD) 76
Figura 4.3: Repartiția întreprinderilor româneşti după tipul serviciilor de telefonie furnizate 78
Figura 4.4: Cota de piață a principalilor furnizori în perioada 2003-2004 80
Figura 4.5: Principalii furnizori după numărul de clienți în anul 2002 80
Figura 4.6: Importanța forței de vânzare în funcție de tipul produsului şi al clientului 85
Figura 6.1: Frecvența factorilor care afectează satisfacția la locul de muncă 136
Figura 6.2: Etapele de preocupare 143
Figura 6.3: Etapele metodologiei reengineering-ului 156
Figura 7.1: Importanța parteneriatului în creşterea vânzărilor 171
Figura 7.2: Satisfacția clientului, loialitatea şi performanța afacerii 176
Figura 7.3: Loialitatea clienților 177
Figura 7.4: Factorii care influențează decizia de cumpărare 199
Figura 7.5: Nivelurile procesului de vânzări 211
Figura 7.6: Reprezentarea procesului de vânzări 215
Figura 7.7: Monitorizarea performanțelor întreprinderilor de telecomunicații 223
Figura 8.1: Rezultatele financiare în cazul implementării CRM 239
Figura C.1: Transformarea structurii organizaționale prin reengineering 256
Figura C.2: Îmbunătățirea performanțelor prin reengineering şi managementul calității totale .. 258

LISTA TABELELOR

Tabelul 1.1: Transformarea orientării organizației 12
Tabelul 1.2: Alocarea timpului forței de vânzări 15
Tabelul 1.3: Alocarea timpului managerului de vânzări 16
Tabelul 2.1: Evaluarea proceselor de afaceri 35
Tabelul 2.2: Evaluarea proceselor în funcție de satisfacția clientului 36
Tabelul 2.3: Evaluarea proceselor în funcție de performanța lor 36
Tabelul 2.4: Principalele diferențe dintre reengineering şi îmbunătățirea continuă 43
Tabelul 2.5: Rolurile managementului în reengineering 52
Tabelul 2.6: Schimbarea culturii organizaționale în urma reengineering-ului 56
Tabelul 3.1: Metodologia S.Beauchemin 66
Tabelul 3.2: Principalele obstacole în implementarea reengineering-ului 71
Tabelul 4.1: Piața mondială de telecomunicații în perioada 1999-2006 (mld. USD) 74
Tabelul 4.2: Segmentarea pieței mondiale a telecomunicațiilor pe sectoare (mld. USD) 75
Tabelul 4.3: Segmentarea pieței mondiale a telecomunicațiilor pe regiuni (mld. USD) 76
Tabelul 4.4: Repartiția întreprinderilor româneşti de telecomunicații după serviciile oferite 78
Tabelul 4.5: Repartiția întreprinderilor româneşti care furnizează servicii de telefonie 78
Tabelul 4.6: Repartiția întreprinderilor româneşti dupa tipul serviciilor furnizate 79
Tabelul 4.7: Repartiția întreprinderilor româneşti după soluția de conectare la Internet 79
Tabelul 4.8: Evoluția pieței de transmisiuni de date şi Internet din România, 1999-2008 80
Tabelul 4.9: Comparație între forța de vânzare şi publicitate 84
Tabelul 5.1: Evaluarea gradului de organizare pe procese la întreprinderile româneşti 110
Tabelul 5.2: Influența organizării pe procese asupra performanțelor întreprinderilor româneşti 110
Tabelul 5.3: Analiza climatului organizațional la întreprinderile româneşti de telecomunicații ... 120
Tabelul 5.4: Analiza proceselor la întreprinderile româneşti de telecomunicații 121
Tabelul 5.5: Analiza instrumentelor de management la întreprinderile româneşti 121
Tabelul 5.6: Analiza rezultatelor organizaționale la întreprinderile româneşti 122
Tabelul 6.1: Factorii determinanți în succesul sau eşecul reengineering-lui 126
Tabelul 6.2: Noile roluri ale managementului şi angajaților după reengineeering 128
Tabelul 6.3: Impactul utilizării tehnologiei Informatiei în reengineering 150
Tabelul 6.4: Avantajele tehnologiei Informatiei în implementarea reengineering-ului 151
Tabelul 7.1: Diferențele dintre o orgnizație de vânzări agresivă şi una neagresivă 181
Tabelul 7.2: Reflectarea obiectivelor în rapoartele de vânzări 181
Tabelul 7.3: Diferențele dintre companiile axate pe produs sau pe client 185
Tabelul 7.4: Comportamentul vânzătorului în funcție de tipul relației stabilite cu clientul 190
Tabelul 7.5: Elementele procesului de vânzări 216
Tabelul 7.6: Actualizarea stadiului unei oportunități 222
Tabelul 7.7: Informatii necesare analizei managementului în vânzări 225
Tabelul 7.8: Instrumente utilizate de forța de vânzări 230
Tabelul 7.9: Instrument de diagnostic al procesului de vânzări 231
Tabelul 7.10: Instrument de rezolvare a blocajului unei oportunități 232
Tabelul 8.1: Nivelurile CRM 235
Tabelul C.1: Principalele diferențe între organizațiile tradiționale şi organizațiile moderne 257

LISTA ACRONIMELOR

ANRC – Autoritatea Națională pentru Reglementare în Comunicații

CRM – Managementul Relațiilor cu Clientul (*Customer Relationship Management)*

IT&C – Tehnologia Informației şi Comunicațiilor (*Information Technology and Communications)*

MCTI – Ministerul Comunicațiilor şi Tehnologiei Informației

TQM – Managementul Calității Totale (*Total Quality Management*)

ANEXA 1

DATE RELEVANTE DESPRE PIAȚA DE TELECOMUNICAȚII DIN ROMÂNIA

Surse:

- Autoritatea Națională de Reglementare în Comunicații (www.anrc.ro)
- Ministerul Comunicațiilor şi Tehnologiei Informațiilor (www.mcti.ro)
- Agenția Română pentru Investiții Străine (www.arisinvest.ro)

Indicele preturilor de consum (IPC)				
	Dec. 2004/ Dec. 2003	Medie 2004/ Medie 2003	Nov. 2005/ Dec. 2004	Medie 2005/ Medie 2004
IPC - total	109,3	111,9	108,1	109,1
IPC - servicii	108,7	114,7	112,8	110,3
Servicii telefonice	94,9	110,1	105,6	97,0
Servicii postale	150,7	150,8	111,4	136,3

Numarul salariatilor si castigul salarial brut - Posta si Telecomunicatii						
	2004		2005		Indici (%)	Indici (%)
	Nr. salariati (mii pers.)	Castig salarial brut (RON)	Nr. salariati (mii pers.)	Castig salarial brut (RON)		
0	1	2	3	4	5 = 3:1	6 = 4:2
Total economie din care:	4468,8	818	4600	958	102,9	117,1
Posta si telecomunicatii	72,9	1524	73	1740	100,1	114,2
pondere in total economie	1,6		1,6			
raport fata de total economie		1,86		1,82		

Evolutia numarului de utilizatori la serviciile de telefonie fixa vs. evolutia numarului de utilizatori la serviciile de telefonie mobila				
	2003	iunie 2004	2004	iunie 2005
Total utilizatori servicii de telefonie	11.371.504	12.700.761	14.604.470	15.743.768
utilizatori servicii de telefonie fixa (%)	38,09	34,18	30,05	27,72
utilizatori servicii de telefonie mobila (%)	61,91	65,82	69,95	72,28

Furnizori operationali - la 30 iunie 2005, in functie de serviciile furnizate	
Servicii	Furnizori
Telefonie fixa	65
Telefonie mobila	4
Acces la internet	692
Linii inchiriate	18
Retransmisie a programelor audiovizuale	626

Furnizori operationali pe piata de comunicatii electronice, in perioada 2003-2005				
	31.12.2003	30.06.2004	31.12.2004	30.06.2005
Servicii de telefonie fixa	36	50	61	65
- apeluri la nivel national*	14	21	24	32
- apeluri internationale	29	40	48	50
- servicii de tranzit	6	15	19	20
Servicii de telefonie mobila	4	4	4	4
Servicii de acces la internet	233	367	515	692
- acces dial-up	145	166	160	132
- acces prin cablu coaxial	56	68	72	73
- acces prin fibra optica	52	72	109	145
- acces radio	121	170	219	248
- acces xDSL	65	78	93	89
- acces prin alte mijloace	124	226	333	520
Servicii de linii inchiriate	15	15	17	18
Servicii retransmisie programe audiovizuale	504	573	625	626

Numarul furnizorilor autorizati sa furnizeze servicii de telefonie prin intermediul retelelor publice fixe si numarul furnizorilor operationali				
	31.12.2003	30.06.2004	31.12.2004	30.06.2005
Furnizori autorizati	178	183	219	226
Furnizori operationali	36	50	61	65
Furnizori de servicii de acces si apeluri prin reteaua proprie	23	20	25	26
Furnizori de servicii de tranzit prin reteaua proprie	6	15	19	20
Furnizori de servicii prin retelele de acces ale altor persoane	19	32	38	42

Traficul de minute originate in retele publice fixe de telefonie din Romania			
	sem I 2004 (mil. minute)	sem II 2004 (mil. minute)	sem I 2005 (mil. minute)
Total trafic (voce + Internet ASI)	5.750	5.332	5.091
- Trafic voce	4.495	4.322	4.239
* Trafic la nivel national *	4.377	4.188	4.116
- catre alte retele publice fixe de telefonie	20	92	212
- catre retelele publice mobile	395	403	388
* Trafic international	118	134	123
-Trafic Internet ASI	1.255	1.010	852

Traficul de minute originate in retelele publice fixe de telefonie ale altor persoane din Romania			
	sem I 2004 (mil. min.)	sem II 2004 (mil. min.)	sem I 2005 (mil. min.)
Trafic voce prin retele proprii	4.459	4.264	4.173
Trafic voce prin alte retele publice fixe	36	58	66
Total trafic voce	4.495	4.322	4.239

Numarul furnizorilor alternativi de servicii telefonie fixa, in functie de categoria de servicii oferite				
	31.12.2003	30.06.2004	31.12.2004	30.06.2005
Acces*	11	17	22	25
Apeluri la nivel national**	13	20	23	31
Apeluri internationale	28	39	47	49
Servicii de tranzit	5	14	18	19
Total furnizori	36	49	60	64

Evolutia traficului realizat de catre furnizorii alternativi de servicii de telefonie fixa, in functie de destinatia apelurilor in perioada 31 decembrie 2004 - 30 iunie 2005						
Trafic / perioada	Trafic furnizori alternativi			Trafic total furnizori		
	sem I 2004 mil. minute	sem II 2004 mil. minute	sem I 2005 mil. minute	sem I 2004 mil. minute	sem II 2004 mil. minute	sem I 2005 mil. minute
Total trafic	74	185	321	4.495	4.322	4.239
*** Trafic la nivel national***	32	129	274	4.377	4.188	4.116
- catre retele publice mobile	7	20	33	393	403	388
*** Trafic international**	42	56	47	118	134	123

Aria de acoperire a retelelor publice de telefonie mobila, la 30 iunie 2005		
Furnizor	Acoperire -teritoriu-	Acoperire -populatie-
Mobifon	73,33%	94,70%
Orange Romania	79,91%	96,60%
Telemobil	65,00%	67,00%
Cosmorom	39,01%	60,34%

Numarul de utilizatori ai serviciilor de telefonie furnizate prin intermediul retelelor publice mobile, la 30 iunie 2005	
Furnizor	Numar utilizatori
Mobifon	5.250.621
Orange Romania	5.723.901
Telemobil	322.280
Cosmorom	82.412
Total	11.379.214

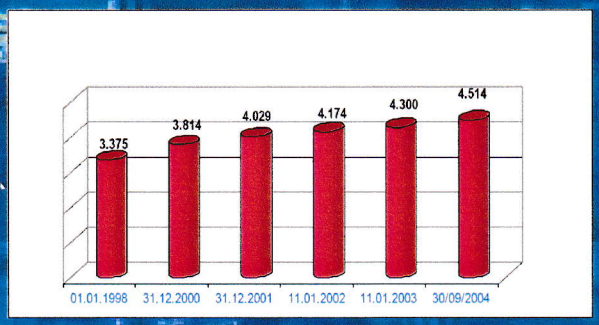
Ponderea traficului in retelele publice mobile din Romania in functie de locul originarii, in total trafic terminat				
	Nr. minute terminate in reteaua proprie (mil. minute)	a) trafic originat in retele publice fixe din Romania (%)	b) trafic originat in alte retele publice mobile terestre din Romania (%)	c) trafic originat in afara Romaniei (%)
sem. I 2004	1.200	32,73	38,28	29,00
sem. II 2004	1.376	30,56	42,89	26,56
sem. I 2005	1.527	26,99	46,94	26,07

Numarul conexiunilor de acces la Internet, in functie de suportul utilizat, in perioada 31 decembrie 2003 - 30 iunie 2005								
	31.12.2003		30.06.2004		31.12.2004		30.06.2005	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Nr. total conexiuni din care:	498.534	100,00	624.508	100,00	973.265	100,00	1.931.455	100,00
a) dial-up la puncte fixe	239.650	48,07	265.889	42,58	273.362	28,09	305.878	15,84
b) dial-up la puncte mobile	208.922	41,91	275.546	44,12	550.191	56,53	1.346.990	69,74
c) cablu coaxial	31.137	6,25	48.937	7,84	87.373	8,98	159.161	8,24
d) fibra optica	2.789	0,56	4.619	0,74	6.405	0,66	10.208	0,53
e) radio	4.024	0,81	6.887	1,10	8.512	0,87	12.093	0,63
f) xDSL	4.433	0,89	6.159	0,99	4.161	0,43	4.574	0,24
g) alte mijloace	7.579	1,52	16.471	2,64	43.261	4,44	92.551	4,79

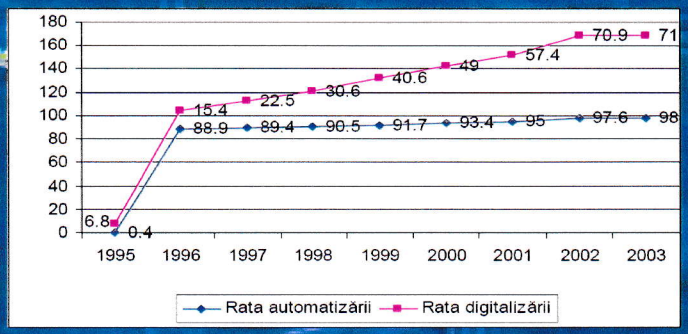
Numar furnizori de servicii postale fara valoare adaugata	
Furnizori servicii postale fara valoare adaugata	
Servicii de posta nationala cu limite de greutate 10-50kg	1
Servicii de curierat cu limite de greutate 10-50kg	143
Servicii financiar-postale	1
Servicii de publicitate prin posta	19

Numar furnizori de servicii postale cu valoare adaugata	
Furnizori servicii postale cu valoare adaugata	
Servicii de posta nationala	
- cu limite de greutate 0-10kg	1
- cu limite de greutate 10-50kg	1
- serviciul Express	1
Servicii de curierat	
- cu limite de greutate 0-10kg	159
- cu limite de greutate 10-50kg	157
- serviciul Express	25
Servicii financiar-postale	1
Servicii de publicitate prin posta	38

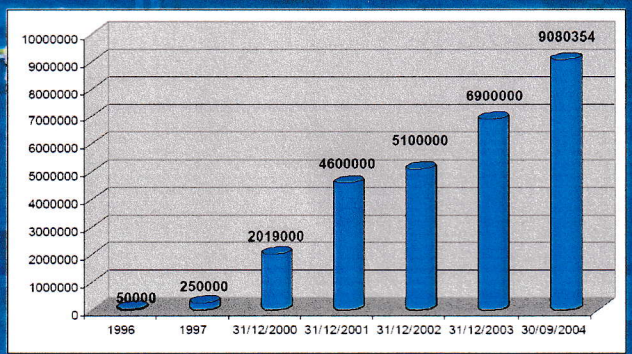
Număr abonaţi telefonie fixă (milioane)



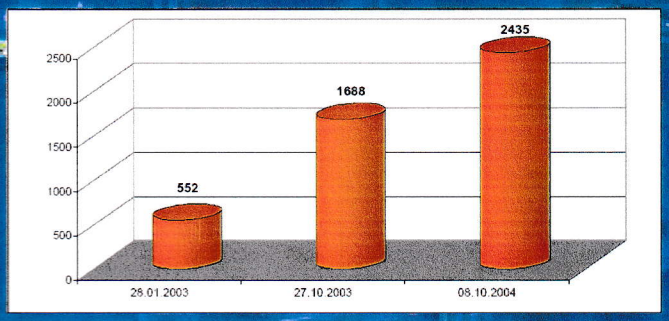
Rata automatizării şi digitalizării (%)



Număr utilizatori telefonie mobilă

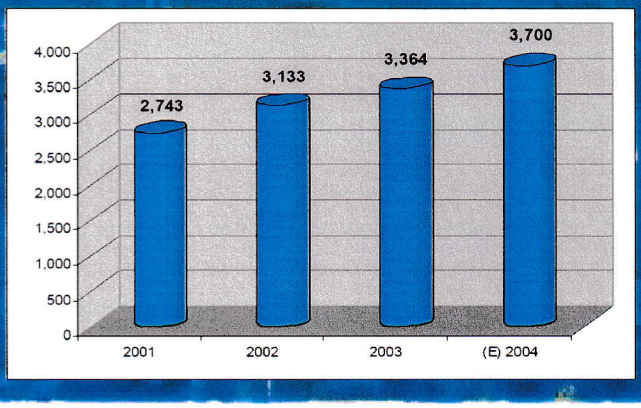


Evoluția numărului companii care au depus notificări pentru a furniza rețele și servicii de comunicații electronice

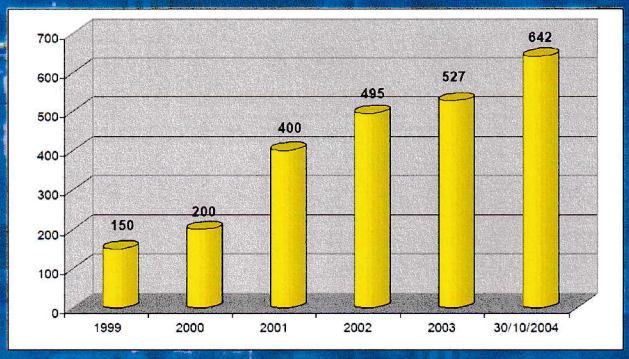


Sursa: ANRC

Valoarea pieței IT&C - miliarde Euro (conf. EITO 2004)

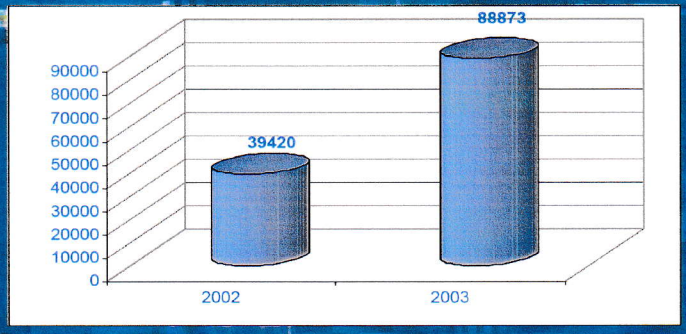


Număr furnizori ISP

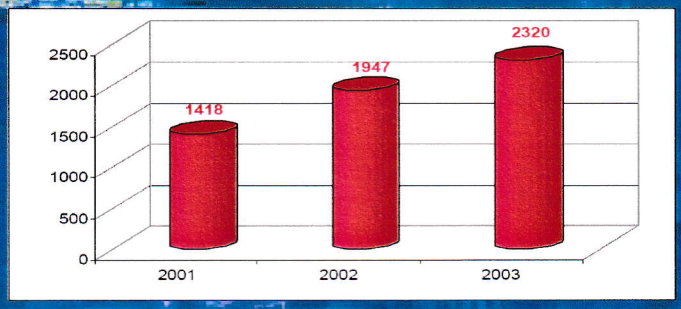


Sursa: ANRC

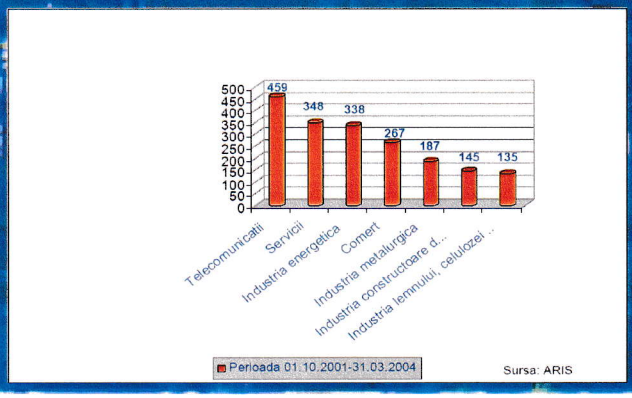
Trafic RONIX în Gbytes

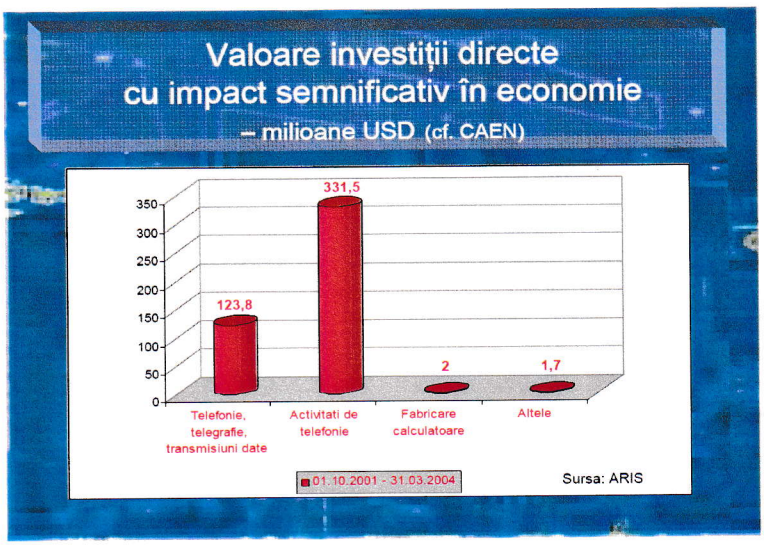


Bandă de Internet obținută din exteriorul țării (Mbps)



Valoare investitii directe cu impact semnificativ în economie (milioane $) - principale domenii de interes




Valoare investiții directe
cu impact semnificativ în economie
– milioane USD (cf. CAEN)
350
300
250
200
150
100
50
0
123,8
331,5
2
1,7
Telefonie, telegrafie, transmisiuni date
Activitati de telefonie
Fabricare calculatoare
Altele
01.10.2001 - 31.03.2004
Sursa: ARIS

ANEXA 2

CHESTIONAR

Numele meu este Cătălin-Silviu STAN, sunt doctorand al Facultății de Ştiințe Economice şi Administrație din cadrul Universității "Dunărea de Jos" Galați şi realizez un studiu privind reengineering-ul în întreprinderile românești de telecomunicații în contextul dezvoltării tehnologiei informației, pe exemplul activității de vânzări.

Pentru multe întreprinderi, câmpul competitiv a fost restructurat în mod semnificativ în ultimii ani. Globalizarea pieților, clienții tot mai pretențioşi şi sofisticați, dezvoltarea rapidă a tehnologiei informatice, schimbarea devenită normalitate, necesită noi strategii pentru o acțiune de succes. Mai multe companii au demarat în ultimele decenii ample procese de modificare a vechilor tipare de lucru, bazate pe organizarea piramidală ierarhică si munca fragmentată în operații simple şi repetitive, utilizând noi practici de management şi leadership. O posibilă soluție a fost propusă în 1990 de către cercetătorul american Michael Hammer, sub termenul de "**Reengineering**": *Reengineering înseamnă regândirea fundamentală şi reproiectarea 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 şi viteza.*

Schimbarea este anevoioasă, deoarece întreprinderile nu îşi schimbă structurile şi stilul de management într-o manieră simplă şi gradată. Companiile se agață de modalitățile existente de a rezolva lucrurile mult timp după ce acestea au încetat să constituie cel mai eficient mod de funcționare. Doar atunci când presiunea schimbării din afară devine copleşitoare aceste companii iau măsuri, iar reengineering-ul este una dintre cele mai viabile, permițând oricărei întreprinderi, din orice sector de activitate, să pornească pe drumul schimbărilor radicale.

Prin completarea acestui chestionar puteți oferi informații utile privind:

- evaluarea gradului de organizare procesuală la nivelul întreprinderilor de telecomunicatii şi a modului în care organizarea pe procese influențează performanțele organizației – ANCHETA 1;
- descoperirea celor mai bune practici pentru gestionarea aspectelor de ordin uman şi organizațional şi pentru crearea unei mai bune susțineri executive, în cazul schimbărilor rezultate prin implementarea unor proiecte de reengineering – ANCHETA 2;
- evaluarea capacității unei organizații de a susține eforturile unui proiect de reengineering– ANCHETA 3;
- descoperirea celor mai bune practici pentru reengineering-ul procesului de vânzări prin implementarea unei soluții CRM (Customer Relationship Management) – ANCHETA 4.

Asigurându-vă de caracterul anonim al chestionarului, de confidențialitatea datelor transmise şi de neimplicarea dumneavoastră ulterioară, va mulțumesc anticipat.

DATE GENERALE DE IDENTIFICARE

Denumirea întreprinderii: _____
Nume şi prenume: _____
Profesia _____
Funcția: _____
Vârsta: _____
Adresa: _____
Telefon: _____
Fax: _____
E-mail: _____
Adresa web: _____
Anul de înființare: _____
Forma juridică: _____
Capital social: _____
Număr mediu de salariați: _____
Cifra de afaceri: _____

ANCHETA 1

Va rog sa punctati fiecare raspuns cu note de la 1 la 5, astfel:

1 – dezacord puternic
2 – dezacord partial
3 – neutru
4 – acord partial
5 – acord total.

1. Intreprinderea noastra este organizata pe procese de afaceri.

2. Imaginea proceselor de afaceri
   a) Angajatii privesc afacerea ca pe o serie de procese legate intre ele.
   b) Termeni precum intrarea, iesirea procesului, responsabil de proces sunt uzuali in organizatie.
   c) Procesul de afaceri este clar definit, astfel incat angajatii inteleg modul in care lucreaza.
   d) Procesele sunt definite si documentate utilizand date de la si despre clienti.

3. Posturile aferente proceselor
   a) Posturile sunt uzual multidimensionale si nu doar simple sarcini si includ responsabilitati de rezolvare a problemelor.
   a) Angajatii invata constant lucruri noi despere munca lor.
   b) Angajatii care lucreaza impreuna au scopuri comune.
   c) Managerul este mai degraba un indrumator decat un supraveghetor.

4. Structurile aferente proceselor
   a) Organizatia este mai degraba aplatizata decat ierarhica.
   b) Responsabilii de process sunt cunoscuti in organizatie.
   c) Compania este organizata in jurul catorva (3-5) procese de baza.
   d) In organizatie rolul echipelor este foarte important.

5. Evaluarea performantelor proceselor
   a) Performantele proceselor sunt masurate in organizatie.
   b) Masurarea performantelor este definite si documentata.
   c) Alocarea resurselor se bazeaza pe procese.
   d) Sunt definite obiective de performanta specifice fiecarui proces.

6. Valori si credinte
   a. Managementul apreciaza imbunatatirea proceselor.
   b. Angajatii sunt mai degraba imputerniciti decat controlati.
   c. Clientii sunt intrebati despre performanta proceselor.
   d. Angajatii sunt bine informati si instruiti cu privire la proces.

7. Conflicte interdepartamentale
   a. Cand interactioneaza membrii unor departamente diferite, apar tensiuni.
   b. Angajatii dintr-un departament prefera sa nu interactioneze cu cei din alte departamente.
   c. Angajatii dintr-un departament cred ca obiectivele lor nu sunt in armonie cu ale celorlalte departamente.
   d. Protejarea doar a intereselor propriului departament este o practica uzuala in organizatie.

8. Asocieri interdepartamentale
   a. In organizatie, daca este nevoie, poti discuta usor cu oricine, indiferent de pozitia lui.
   b. Angajatii din diferite departamente se simt confortabil atunci cand interactioneaza unii cu altii.
   c. Comunicarea intre angajatii diferitelor departamente se face direct, pe canalul cel mai rapid.
   d. Managerii nu descurajeaza angajatii care discuta probleme legate de activitatea lor cu alte personae decat superiorul/subordonatul direct.

9. Spiritul de echipa
   a. Angajatii sunt interesati de problemele si necesitatile celorlati membri ai organizatiei.
   b. Spiritul de echipa este o caracteristica a organizatiei.
   c. A lucra pentru organizatie este ca si cum ar face parte dintr-o familie, iar membrilor le pasa unora de ceilalti.
   d. Angajatii nu se considera pe sine ca indivizi independenti, care trebuie sa ii tolereze pe cei din jurul lor.

10. Performanta globala a organizatiei in termini de cost, calitate, service si viteza
    a. Performanta organizatiei anul trecut a fost buna.
    b. Performanta organizatiei anul trecut a fost buna comparativ cu concurenta.

ANCHETA 2

Va rog sa subliniati varianta de raspuns pentru care optati sau sa acordati note in vederea ierarhizarii in cazul in care sunt solicitate variante multiple de raspuns.

1. In intreprinderea dumneavoastra au fost implementate proiecte care au avut drept scop schimbarea cel putin a unui proces de afaceri?
   DA NU

2. Schimbarea a vizat reproiectarea radicala, de la zero, a procesului sau doar imbunatatirea acestuia?
   Radicala Imbunatatire

3. Cresterea performantelor organizatiei se poate obtine prin :
   Cuplarea reengineering-ului cu imbunatatirea continua
   Imbunatatirea continua a proceselor de afaceri
   Reengineering-ul proceselor de afaceri
   Altele : precizati

4. Fata de obiectivele stabilite initial, considerati ca implementarea proiectelor care au avut drept scop schimbarea cel putin a unui proces de afaceri a fost un succes?
   DA NU

5. Schimbarile de proces implementate au afectat sau apreciati ca vor afecta intreaga afacere a intreprinderii dumneavoastra?
   DA NU

6. Care au fost principalele trei obiective ale reproiectarii sau imbunatatirii procesului de afaceri ? Punctati, in ordinea importantei, cu note de la 3 (cel mai important) la 1.
   Reducerea costurilor
   Cresterea calitatii bunurilor si serviciilor
   Cresterea vanzarilor si a cotei de piata
   Cresterea productivitatii
   Simplificarea structurii organizationale
   Imbunatatirea comunicarii interne
   Altele : precizati

7. Care au fost principalii trei factori care au condus la implementarea cu succes a reproiectarii sau imbunatatirii procesului de afaceri ? Punctati, in ordinea importantei, cu note de la 3 (cel mai important) la 1.
   Implicarea si sustinerea neconditionata de catre managementul de varf
   Existenta unor motive reale care impun schimbarea
   Utilizarea unei metodologii adecvate
   Resurse adecvate
   Atentia acordata culturii organizatioanle si in special factorului uman
   Competenta propriei echipe implicate in proiect sau a consultantilor
   Altele : precizati

8. Care au fost principalele trei obstacole in implementarea reproiectarii sau imbunatatirii procesului de afaceri ? Punctati, in ordinea importantei, cu note de la 3 (cel mai important) la 1.
   Lipsa angajamentului sustinut si neconditionat al managementului de varf
   Domeniul vizat si asteptarile au fost nerealiste
   Schimbarile ce afecteaza forta de munca
   Activitatea firmei nu este inteleasa din perspectiva proceselor de afaceri
   Lipsa de perseverenta
   Resurse limitate
   Altele : precizati

9. Considerati cultura companiei ca un factor inhibator al progresului sau nu?
   DA NU

10. Cat estimati ca va dura schimbarea culturii organizationale in intreprinderea dumneavoastra in cazul implementarii unui proiect de reengineering ?
    Sub 3 ani
    Intre 3 si 7 ani
    Peste 7 ani

11. Care apreciati ca sunt principalele schimbari ce afecteaza forta de munca dintr-o organziatie dupa reengineering ?
    Aspecte culturale si comportamentale
    Aspecte legate de remunerare, motivare si dezvoltare
    Aptitudini si competente noi
    Rezistenta la schimbare
    Altele : precizati

12. La ce nivel considerati ca rezistenta la schimbare se manifesta mai puternic?
    Angajati
    Management

13. Care apreciati ca sunt principalele manifestari ale comportamentului de acceptare a schimbarii ?
    Entuziasm
    Cooperare voluntara
    Cooperare sub presiunea conducerii
    Acceptare
    Resemnare pasiva

14. Care apreciati ca sunt principalele manifestari ale comportamentului neutru fata de schimbare?
    Indiferenta
    Apatie; lipsa interesului fata de muncă
    Executarea a doar ceea ce i se ordonă

15. Care apreciati ca sunt principalele manifestari ale comportamentului de rezistenta pasiva sau activa fata de schimbare?
    Rezistență pasivă
    - Neînvățare
    - Proteste
    - Grevă cu continuarea activității
    - Se executa cât mai puțin posibil

    Rezistență activă
    - Încetinirea ritmului de lucru
    - Retragere personală (absențe excesive)
    - Comitere de „erori"
    - Stricăciuni
    - Sabotaj intenționat

16. Ierarhizati gama de comportamente în tranziția spre schimbare :
    Acceptare
    Indiferenta
    Rezistenta pasiva
    Rezistenta activa

17. Care apreciati ca sunt principalele motive ale rezistentei la schimbare ?
    Pierderea locului de munca
    Lipsa perspectivelor de promovare
    Pierderea puterii executive
    Cresterea responsabilitatilor
    Altele : precizati

18. Precizati principalele trei obstacole in implementarea reproiectarii sau imbunatatirii procesului de afaceri datorate managementului de varf al intreprinderii. Punctati, in ordinea importantei, cu note de la 3 (cel mai important) la 1.
    - Neimplicarea directa in proiect
    - Delegarea sustinerii proiectului, respectiv se angajeaza initial, insa renunta rapid la rolul de conducator al proiectului in favoarea altuia
    - Neangajarea tututor nivelurilor de management in proiectul de schimbare
    - Nu gestioneaza schimbarea
    - Alocarea unor resurse neadecvate
    - Nu intelege corect procesele de afaceri si nici modul de functionare al reengineering-ului
    - Lipsa viziunii
    - Altele : precizati
19. Precizati principalele trei obstacole in implementarea reproiectarii sau imbunatatirii procesului de afaceri datorate managementului de varf al intreprinderii. Punctati, in ordinea importantei, cu note de la 3 (cel mai important) la 1.
    - Neimplicarea directa in proiect
    - Delegarea sustinerii proiectului, respectiv se angajeaza initial, insa renunta rapid la rolul de conducator al proiectului in favoarea altuia
    - Neangajarea tututor nivelurilor de management in proiectul de schimbare
    - Nu gestioneaza schimbarea
    - Alocarea unor resurse neadecvate
    - Nu intelege corect procesele de afaceri si nici modul de functionare al reengineering-ului
    - Lipsa viziunii
    - Altele : precizati

20. Cat timp a alocat managementul de nivel inalt implementarii proiectului de reengineering ?
    - Sub 20%
    - 20-50%
    - 50-80%
    - Peste 80%

21. Considerati ca un stil autocratic de management creste sansele de succes in cazul implementarii unui proiect de reengineering ?
    DA NU

22. Care considerati ca au fost principalele amenintari la adresa managementului de nivel mediu in cazul implementarii unui proiect de schimbare a procesului de afaceri ?
    - Disponibilizarea
    - Pierderea puterii executive
    - Pierderea perspectivelor de promovare si a altor beneficii
    - Altele : precizati

23. Dupa implementarea proiectului de reengineering considerati ca structura ierarhica s-a aplatizat ?
    - Nu
    - S-a redus 1 nivel ierarhic
    - S-au redus 1-3 niveluri ierarhice
    - S-au redus peste 3 niveluri ierarhice

24. Prin implementarea proiectului de reengineering considerati ca atributiilor angajatilor au crescut ?
    DA NU

25. Care apreciati ca sunt cele mai importante bariere in implementarea echipei de reengineering ?
    - Sarcinile neclare
    - Sistemele de recompensare conflictuale
    - Conflictele interpersonale
    - Lipsa de instruire pentru noile abilitati si compentente
    - Altele : precizati

26. Identificati principalele abilitati si compentente necesare dupa implementarea proiectului de reengineering.
    - Orientarea spre client
    - Munca in echipa
    - Comunicarea
    - Initiativa
    - Rezolvarea problemelor
    - Altele : precizati

27. In ce stadiu al procesului de schimbare ar trebui efectuata instruirea in noile abilitati si competente?
    - La inceput
    - Pe parcurs

28. Care considerati ca sunt cele mai potrivite forme de motivare in cazul implementarii unui proiect de reengineering ?
    - Recompensele financiare
    - Recunoasterea
    - Crearea de facilitati pentru dezvoltare si educare proprie

29. Considerati ca motivarea trebuie aplicata si la nivelul echipei ?
    DA NU

30. Precizati ce activitati de management al schimbarii au avut cel mai mare impact asupra succesului proiectelor de schimbare a proceselor de afaceri.
    - Comunicare deschisa si consecventa
    - Schimbari de personal care sa sustina noua organizare
    - Sustinere din partea tuturor nivelurilor de conducere
    - Cursuri de pregatire a angajatilor in vederea implementarii
    - Altele : precizati

31. Ce masuri ati intreprinde pentru a imbunatati activitatea de management al schimbarii in cazul unor noi proiecte ?
    - Inceperea activitatilor de management al schimbarii mai devreme in cadrul proiectului
    - Participarea la cursuri de pregatire pentru managementul schimbarii
    - Cresterea implicarii conducatorilor de pe toate nivelurile atat in planificarea managementului schimbarii, cat si in activitatile subsecvente
    - Altele : precizati

32. Care au fost cele mai eficiente instrumente si metode de comunicare folosite ?
    - Comunicarea personala (fata in fata)
    - Posta electronica
    - Posta interna (note interne, scrisori etc.)
    - Reuniuni de informare a echipei manageriale de catre echipa de proiect
    - Prezentari ale managementului de varf
    - Altele : precizati

33. Cum apreciati frecventa comunicarii dintre echipa de proiect si angajati ?
    - Prea frecventa
    - Corecta
    - Insuficient de frecventa

34. Care au fost cele mai dificile sarcini pentru echipa de proiect?
    - Recunoasterea comportamentelor dezirabile
    - Gestionarea indivizilor priviti ca niste obstacole in implementarea proiectului
    - Comunicarea cu managementul de varf
    - Lipsa resurselor
    - Altele : precizati

35. Ati utilizat consultanti in reproiectarea procesului de afaceri ?
    DA NU

36. Care au fost zonele in care echipa de consultanti a fost utila ?
    - Managementul schimbarii
    - Domeniul tehnic
    - Reproiectarea procesului de afaceri
    - Altele : precizati

37. Ce calitati ati apreciat la echipa de consultanti ?
    - Experienta si competente adecvate
    - Referinte
    - Dorinta si capacitatea de a transmite cunostinte
    - Integritate
    - Altele : precizati

38. Pentru urmatorul proiect apreciati ca veti folosi consultanti ?
    DA NU

39. Schimbarile de proces implementate au depasit limitele departamentale?
    DA NU

40. Care este marimea personalului afectat de aceste schimbari ?
    - Sub 10 angajati
    - Intre 10-100 angajati
    - Intre 100-500 angajati
    - Peste 500 angajati

ANCHETA 3

Va rog sa exprimati, pe o scara de la 1 la 6, acordul fata de cele 64 de afirmatii de mai jos referitoare la intreprinderea dumneavoastra.
Semnificatia notelor este urmatoarea :

1 – dezacord puternic
2 – dezacord
3 –dezacord redus
4 – acord redus
5 - acord
6 – acord puternic

A. Climatul organizațional

1.	Este în interesul tuturor ca intreprinderea să aibă succes.	
2.	Persoanele din intreprindere sunt conştiente de misiunea acesteia.	
3.	Persoanele din intreprindere sunt conştiente de modul în care munca lor contribuie la misiunea acesteia.	
4.	În general, clienții intreprinderii nu ar merge în altă parte dacă ar avea aceasta posibilitate.	
5.	În general, clienții intreprinderii consideră că ne pasă de ceea ce gândesc ei.	
6.	Angajatii incearca să prevada schimbările, inclusiv cele tehnologice, care ar putea avea impact asupra îndeplinirii misiunii intreprinderii.	
7.	Angajatii lucreaza împreună în mod constant pentru a face planuri de viitor.	
8.	Angajatii privesc îmbunătățirea continuă ca fiind esențială in munca lor.	
9.	Angajatii sunt interesati de ceea ce se va întâmpla cu intreprinderea după ce ei primesc alte sarcini	
10.	Creativitatea este încurajată si sustinuta în mod activ, iar inovatorii o iau înaintea celorlalti.	
11.	Indeplinirea misiunii este obiectivul principal, iar calitatea muncii angajatilor este subordonata acestui scop.	
12.	Fiecare angajat este preocupat continuu de necesitatea managamentului calității.	
13.	Îmbunătățirea continua a calității poate conduce la o utilizare mai eficienta a resurselor intreprinderii.	
14.	Angajatii ştiu cum să definească calitatea a ceea ce fac.	
15.	Fiecare angajat trebuie să contribuie la îmbunătățirea calității.	
16.	Respectă standarde etice înalte	
17.	Doresc să muncească bine si sa realizeze lucrurile corect de prima dată	
18.	Managerii executivi (de nivel inalt) au determinarea de a furniza servicii si produse de cea mai bună calitate si de a munci la un nivel ridicat.	
19.	Managerii executivi analizeaza periodic calitatea muncii prestate	
20.	Managerii executivi intreabă angajatii despre modalitatea de a îmbunătăți munca prestata.	
21.	Managerii executivi urmează sugestiile de îmbunătățire propuse.	
22.	Managerii executivi stabilesc performanțele calitatii în activitățile curente.	
23.	Managerii executivi revizuiesc periodic progresul organizației în vederea atingerii obiectivelor.	
24.	Managerii executivi incearcă să identifice cauzele pentru care organizația nu a atins un anumit obiectiv.	
25.	Angajatii din departament apelează la manageri pentru sfaturi despre cum să îşi îmbunătățească munca	
26.	Angajatii din departament au convingerea că managerii îi vor ajuta să găsească răspunsuri la problemele pe care le au	
27.	Angajatii din departament sunt provocați de către managerii lor să găsească modalități de îmbunătățire a activitatii.	
28.	Managerul departamentului consideră ca îmbunătățirea continuă a muncii angajatilor este prioritara.	
29.	Managerul departamentului întreabă clienții în mod regulat despre calitatea produselor sau serviciilor pe care le primesc.	
30.	Structura organizației face uşoară concentrarea pe calitate.	
31.	Angajatii din departament înțeleg modul în care accentul pus pe calitate conduce la o utilizare mai eficienta a resurselor.	
32.	Angajatii din departament cunosc si pot descrie politica de calitate a organizației.	
33.	Angajatii din departament consideră că îmbunătățirea calității şi a productivității este	

	responsabilitatea lor.	
34.	Angajatii din departament se mândresc cu munca lor.	
35.	Angajatii din departament împart responsabilitatea pentru succesul sau eşecul serviciilor/produselor intreprinderii.	
36.	Angajatii din departament consideră că munca lor este importantă pentru succesul organizaţiei, în general.	
37.	Exista relaţii bune între departamentele intreprinderii.	
38.	Fiecare angajat al departamenntului colaborează bine cu ceilalti angajati pentru a-si îndeplini sarcinile.	
39.	În departament există un spirit de cooperare şi lucru în echipă.	
40.	Departamentul are relaţii bune cu alte organizaţii cu care interactioneaza.	
41.	Managerul departamentului solicită opinii şi date din partea angajaţilor.	
42.	Angajatii din departament sunt implicaţi în îmbunătăţirea serviciilor si produselor organizatiei.	
43.	Personalul departamentului este adecvat si isi poate îndeplini atribuţiile în mod corespunzător.	
44.	Obiectivele şi standardele de lucru în departament sunt corecte.	
45.	Managerul departamentului cunoaste bine aşteptările angajatilor privind activitatea pe care o desfasoara.	
46.	Angajatii departamentului sunt prietenoşi unii cu alţii.	
47.	Angajatilor departamentului le plac colegii lor si interactioneaza fara probleme.	
48.	La nivelul departamentului exista instrumentele si materialele necesare pentru indeplinirea sarcinilor.	
49.	La nivelul departamentului materialele necesare sunt livrate la timp, conform comenzii catre furnizori.	
50.	La nivelul departamentului munca este distribuită în mod echilibrat între angajati.	
51.	La nivelul departamentului timpul este corespunzator pentru îndeplinirea sarcinilor cu profesionalism.	
52.	Structura departamentului este corespunzătoare pentru buna desfăşurare a activităţii.	
53.	Angajatii sunt recompensaţi pentru îndeplinirea sarcinilor.	
54.	Angajatii sunt plătiţi în mod corect pentru activitatea pe care o desfăşoară.	
55.	Angajatii care lucrează bine sunt promovati.	
56.	Managerii recunosc atunci când angajatii au rezultate bune.	
57.	Există penalizări pentru angajaţi.	
58.	Angajatilor li se oferă recunoaştere rapidă pentru performanţe deosebite.	
59.	Angajatii ştiu cine le sunt clienţii.	
60.	Angajatilor le pasă de clienţi.	
61.	Există canale eficiente de comunicare între departamentele intreprinderii.	
62.	Angajatii nu se bazeaza pe zvonuri pentru a obtine informaţii.	
63.	Angajatii au posibilitatea de a face schimb de informaţii cu managerii lor.	
64.	Angajatii primesc datele si informaţiile necesare pentru a-şi îndeplini bine sarcinile.	

Va rog sa răspundeti la modul în care percepeți organizația dumneavoastra cu « Da », « Nu » sau « Nu sunt sigur ».

B. Evaluarea procesului

65.	In organizatie se analizeaza activitatea membrilor săi pentru a identifica dacă sunt necesare masuri pentru îmbunătățirea activitatii si a calității.	
66.	In organizatie au loc interviuri oficiale cu angajatii pentru a se identifica dacă sunt necesare masuri pentru îmbunătățirea activitatii si a calității.	
67.	In organizatie se solicita neoficial angajatilor opiniile lor cu privire la necesitatea unor masuri pentru îmbunătățirea activitatii si a calității.	
68.	In organizatie se solicita opiniile conducerii de nivel inalt cu privire la necesitatea unor masuri pentru îmbunătățirea activitatii si a calității.	
69.	In organizatie se analizeaza datele cu privire la îndeplinirea obiectivelor pentru a stabili ce îmbunătățiri sunt necesare.	
70.	Raportarea periodica este una dintre sarcinile angajatilor.	
71.	Managementul de nivel înalt este implicat direct si activ in stabilirea si urmarirea masurilor necesare pentru îmbunătățirea muncii si a calității.	
72.	Managementul de nivel înalt urmareste să îmbunătățeasca un nivel de calitate deja acceptabil.	
73.	Managementul de nivel înalt urmareste să mențina un nivel de calitate ridicat în ciuda constrangerilor bugetare.	
74.	Managementul de nivel înalt considera ca clientii merită toate eforturile din partea organizatiei.	
75.	Organizatia are o politica scrisa de îmbunătățire a calității.	
76.	Organizatia are obiective specifice de îmbunătățire a calității.	
77.	Aceasta politica este cunoscuta de catre toti membrii organizației.	
78.	Aceasta politica este respectata si urmarita de catre angajați	
79.	Aceasta politica face oamenii responsabili de succes sau de eşec.	
80.	Responsabilitatea pentru îmbunătățirea calității este acceptată de catre conducerea de nivel inalt.	
81.	Responsabilitatea pentru îmbunătățirea calității este acceptată de catre conducerea de nivel mediu.	
82.	Responsabilitatea pentru îmbunătățirea calității este acceptată de catre angajati.	
83.	Intreprinderea are un departament separat care urmareste eforturile de îmbunătățire a calității.	
84.	Intreprinderea are o baza de date si un sistem informatic care permit urmarirea eforturile de îmbunătățire a calității si furnizarea de informații relevante privind calitatea.	
85.	Aspectele legate de îmbunătățirea calității sunt analizate cel puțin trimestrial, cu participarea managementului.	
86.	Managementul de la toate nivelurile este responsabil de succesul sau eşecul eforturilor organizatiei de îmbunătățire a calității.	
87.	Pentru a stabili nivelul de satisfactie al clientilor referitor la produsele si serviciile organizatiei realizăm studii periodic	
88.	Pentru a stabili nivelul de satisfactie al clientilor referitor la produsele si serviciile organizatiei intrebăm clienții neoficial	
89.	Pentru a stabili nivelul de satisfactie al clientilor referitor la produsele si serviciile organizatiei monitorizăm reclamațiile	
90.	Pentru a stabili nivelul de satisfactie al clientilor referitor la produsele si serviciile organizatiei intrebăm angajații care intră în contact cu clienții noştri.	
91.	Managementul superior a convenit asupra unei definiții a îmbunătățirii calității.	
92.	Managementul superior a stabilit o strategie cu privire la îmbunătățirea calității.	
93.	Managementul superior a stabilit obiective pe termen scurt cu privire la îmbunătățirea calității.	
94.	Managementul superior a definit măsuri de performanță pentru a monitoriza progresul către atingerea acestor obiective.	
95.	Toate departamentele organizatiei cunosc modul în care organizația defineşte îmbunătățirea calității	
96.	Toate departamentele organizatiei au stabilit obiective pe termen lung cu privire la îmbunătățirea calității.	

97. Toate departamentele organizatiei au stabilit obiective pe termen scurt cu privire la îmbunătățirea calității.	
98. Toate departamentele organizatiei au definit măsuri de performanță pentru a monitoriza progresul către atingerea acestor obiective.	
99. Toti angajatii pot preciza care sunt obiectivele lor specifice.	
100. Toti angajatii au fost invitați să participe la stabilirea obiectivelor aferente activității lor.	
101. Toti angajatii cunosc modul în care obiectivele lor sunt legate de misiunea organizatiei.	
102. Toti angajatii cunosc modul în care măsurarea performanțelor are legătură cu evaluarea îndeplinirii obiectivelor.	
103. Planificarea pe termen lung din organizație include îmbunătățirea calității.	
104. Planificarea pe termen lung din organizație include tratarea cu prioritate a aspectelor legate de îmbunătățirea calității.	
105. Planificarea pe termen lung din organizație include date si informatii de la clienți.	
106. Planificarea pe termen lung din organizație include opiniile angajaților.	
107. Planificarea pe termen lung din organizație include strategii de implementare a îmbunătățirii calității pentru toate departamentele.	
108. Planificarea pe termen lung din organizație include o modalitate de monitorizare a progresului îmbunătățirii calității în timp.	
109. În stabilirea priorităților de imbunatatire organizațională se ia in considerare schimbarea strategiei de afaceri	
110. În stabilirea priorităților de imbunatatire organizațională se ia in considerare imbunătățirea metodelor si procedurilor de lucru	
111. În stabilirea priorităților de imbunatatire organizațională se ia in considerare imbunătățirea utilizării angajaților	
112. În stabilirea priorităților de imbunatatire organizațională se ia in considerare revizuirea si instituirea unor programe de pregătire	
113. În stabilirea priorităților de imbunatatire organizațională se ia in considerare achiziționarea îmbunătățirilor tehnologice recente (aplicatii CRMetc.)	

Va rog sa exprimati, pe o scara de la 1 la 6, acordul fata de cele 64 de afirmatii de mai jos referitoare la intreprinderea dumneavoastra.
Semnificatia notelor este urmatoarea :

1 – dezacord puternic
2 – dezacord
3 –dezacord redus
4 – acord redus
5 - acord
6 – acord puternic

114. Structura organizației sprijină eforturile sale de îndeplinire a misiunii.	
115. Membrii organizației au informațiile necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor.	
116. Organizația are un program realist pentru înlocuirea echipamentelor învechite.	
117. Angajatii au pregătirea corespunzătoare pentru a utiliza echipamentele din dotare.	
118. Înainte ca echipamentele să fie cumpărate, au fost realizate planuri cu privire la modul în care trebuie utilizate şi la cine le va utiliza.	
119. Se fac eforturi pentru actualizarea modului de lucru din organizație.	
120. Angajatii furnizeazainformații legate de metodele şi procedurile lor de lucru în mod frecvent.	
121. Actualizarea metodelor de lucru poate conduce la îmbunătățirii calității.	
122. Angajatii care au idei le înainteaza oficial printr-un sistem de sugestii	
123. Angajatii care au idei isi informeaza managerii	
124. Angajatilor le sunt solicitate idei despre schimbare în mod periodic.	
125. Organizația are un program de primire si analizare a sugestiilor.	
126. Oganizația desfăşoara sedințe de creație, care includ chiar si membrii nivelurilor inferioare ale organizației.	
127. Organizație are echipe dedicate pentru colectarea informațiilor sau rezolvarea sugestiilor.	
128. Gândirea creativă este recompensată în organizație.	
129. Asumarea riscurilor este recompensată în organizație.	
130. Directorii de la toate nivelurile au autoritatea de a încerca noi abordări.	
131. O abordare nouă este posibil să fie aprobată rapid spre a fi testată.	
132. Forta organizației in viitor depinde de dezvoltarea continuă a angajatilor săi prin pregătire profesională adecvată.	
133. În privința stabilirii scopurilor şi obiectivelor pentru activitatea lor, majoritatea angajatilor au	

sugestii directe	
134. În privința stabilirii scopurilor şi obiectivelor pentru activitatea lor, majoritatea angajatilor au sugestii indirecte prin reprezentanți	
135. În privința stabilirii scopurilor şi obiectivelor pentru activitatea lor, majoritatea angajatilor pot negocia cu conducerea	
136. Pentru a învăța tehnicile de gestionare a calității, majoritatea angajatilor participă obligatoriu la programele interne de pregătire	
137. Pentru a învăța tehnicile de gestionare a calității, majoritatea angajatilor participă la seminarii externe	
138. Pentru a învăța tehnicile de gestionare a calității, majoritatea angajatilor examinează resurse interne disponibile (cărți, casete, acecs la Internet)	
139. Pentru a putea aprecia performanetele intreprinderii se monitorizează eficacitatea	
140. Pentru a putea aprecia performanetele intreprinderii se monitorizează eficiența	
141. Pentru a putea aprecia performanetele intreprinderii se monitorizează productivitatea	
142. Pentru a putea aprecia performanetele intreprinderii se monitorizează calitatea serviciilor/produselor/muncii	
143. Pentru a putea aprecia performanetele intreprinderii se monitorizează respectarea termenelor	
144. Pentru a putea aprecia performanetele intreprinderii se monitorizează inovația	
145. Pentru a putea aprecia performanetele intreprinderii se monitorizează indicatorii financiari.	
146. Datele colectate privind performanțele intreprinderii sunt urmărite în timp	
147. Datele colectate privind performanțele intreprinderii sunt comparate cu standardele si obiectivele organizatiei	
148. Datele colectate privind performanțele intreprinderii sunt comparate cu datele de la alte organizații similare	
149. Datele colectate privind performanțele intreprinderii sunt utilizate pentru a identifica problemele cu care se confrunta organizatia.	
150. Datele colectate privind performanțele intreprinderii sunt evaluate de o echipă sau un grup de lucru dedicat	
151. Datele colectate privind performanțele intreprinderii sunt utilizate pentru identificarea oportunităților de îmbunătățire.	
152. Angajatii sunt informați despre situația organizatiei în raport cu obiectivele si standardele stabilite.	
153. Angajatii sunt informați despre situația depatmanetului în raport cu obiectivele si standardele stabilite.	
154. Cei mai buni directori de la toate nivelurile organizației se pot aştepta la o prima	
155. Cei mai buni directori de la toate nivelurile organizației se pot aştepta la o recompensă.	
156. Cei mai buni directori de la toate nivelurile organizației se pot aştepta să fie recunoscuți de către liderii de la nivelul superior.	
157. Cei mai buni directori de la toate nivelurile organizației se pot aştepta sa li se spună că fac o treabă excelentă.	
158. Cei mai buni directori de la toate nivelurile organizației se pot aştepta la o promovare.	
159. Cei mai buni angajati se pot aştepta la o prima	
160. Cei mai buni angajati se pot aştepta la o recompensă.	
161. Cei mai buni angajati se pot aştepta să fie recunoscuți de către managerul lor.	
162. Cei mai buni angajati se pot aştepta sa li se spună că fac o treabă excelentă.	
163. Cei mai buni angajati se pot aştepta la o promovare.	
164. Evaluările de performanță ale managerilor la toate nivelurile includ criterii de îmbunătățire	
165. Evaluările de performanță ale angajatilor includ criterii de îmbunătățire.	

Va rog sa răspundeti la modul în care percepeți organizația dumneavoastra cu « Da », « Nu » sau « Nu sunt sigur ».

C. Evaluarea instrumentelor de gestionare

166. Organizația utilizează studii si anchete pentru a evalua opinia angajaților cu privire la procedurile sau politicile organizației	
167. Organizația utilizează studii si anchete pentru a aduna informații despre ce anume trebuie îmbunătățit în cadrul organizației	
168. Organizația utilizează studii si anchete pentru a evalua rezultatele muncii	
169. Organizația utilizează studii si anchete pentru a evalua calitatea muncii	
170. Organizația utilizează studii si anchete pentru a evalua opiniile angajaților cu privire la obiectivele pe care trebuie sa le indeplineasca.	
171. In organizație au fost create echipe pentru a defini si actualiza misiunea acesteia	
172. In organizație au fost create echipe pentru a defini obiecvtivele pe termen lung la nivel organizațional şi la nivel de departament	
173. In organizație au fost create echipe pentru a defini obiectivele pe termen scurt la nivel organizațional şi la nivel de departament	
174. In organizație au fost create echipe pentru a identifica obstacolele în calea atingerii obiectivelor	
175. In organizație au fost create echipe pentru a defini măsurile de performanță necesare pentru evaluarea progresului în atingerea scopului.	
176. Organizația utilizează grafice sau scheme ale procesului pentru a urmări datele de-a lungul timpului.	
177. Organizația utilizează diagrame sau scheme pentru a evidentia cauzele posibile ale problemelor.	
178. Organizație şi-a evaluat spațiul de lucru.	
179. Organizație dispune de resurse informatice de înaltă calitate si de informatii in format electronic usor accesibile.	
180. Intreprinderea a organizat cursuri pentru a promova conştientizarea gestionării calității în rândul angajatilor săi.	
181. Organizatia publica reviste interne sau trimite angajatilor e-mailuri care conțin informații privind îmbunătățirea calității.	
182. Departamentele cu cele mai bune rezultate sunt premiate.	
183. Organizatia informeaza şi implica angajatii în îmbunătățirea calității	
184. Organizatia utilizeaza tehnici de consolidare a echipei (« team-building ») pentru îmbunătățirea relațiilor dintre angajati.	
185. In organizatie exista echipe de analiza si îmbunătățire a proceselor si a produselor.	

Va rog sa exprimati, pe o scara de la 1 la 6, acordul fata de cele 64 de afirmatii de mai jos referitoare la intreprinderea dumneavoastra.
Semnificatia notelor este urmatoarea :

1 – dezacord puternic
2 – dezacord
3 –dezacord redus
4 – acord redus
5 - acord
6 – acord puternic

D. Evaluarea organizațională

186. Întârzierile nu sunt obişnuite în activitatea organizației.	
187. Odată ce un proiect sau o activitate este începută, de obicei se finalizează fără întârziere.	
188. Există o risipă nesemnificativă de materiale datorita existentei unor programme specifice.	
189. Angajatii fac eforturi să reutilizeze şi să recupereze materialele de câte ori este posibil.	
190. Instrumentele şi/sau echipamentele sunt intretinute şi operate cu un maximum de eficacitate.	
191. Instrumentele şi/sau echipamentele sunt rareori reparate, in afara operatiilor planificate.	
192. Organizație are suficient personal pentru îndeplinirea misiunii.	
193. Rata de schimbare a personalului este scăzută.	
194. Condițiile de lucru (zgomot, căldură, lumină, curățenie) sunt excelente.	
195. Instalațiile si echipamentele de lucru sunt excelente.	
196. Angajatii sunt pregătiți bine si continuu.	
197. Angajatii primesc indicațiile şi asistența de care au nevoie pentru îndeplinirea atribuțiilor.	
198. Materialele cu care lucreaza intreprinderea sunt corect inregistrate, fara posibilitatea de a disparea.	
199. Materialele cu care lucreaza intreprinderea respectă specificațiile privind calitatea.	
200. Angajatii au nevoie rareori să schimbe prioritățile de lucru pentru a-şi îndeplini sarcinile.	
201. Angajatii au nevoie rareori să refacă o activitate sau o sarcină.	
202. Clienții organizației sunt mulțumiți de relatia cu aceasta.	
203. Clienții organizației se plâng rareori.	
204. Clienții organizației sunt mulțumiți de calitatea produselor sau serviciilor.	
205. Clienții organizației sunt mulțumiți de punctualitatea livrarilor.	
206. Clienții organizației descoperă erori minimale în rezultatele activitatii organizatiei si le considera conform cu cerintele si asteptarile lor.	

ANCHETA 4

Va rog sa subliniati varianta de raspuns pentru care optati.

1. In intreprinderea dumneavoastra a fost implementata o solutie CRM?
   - DA
   - NU
   - Este in curs de implementare

2. Ce v-a condus la inițierea proiectului de CRM?
   - Îmbunătățirea eficacitatii in vânzări
   - Creşterea fidelității clientilor
   - Furnizarea de informații in timp real
   - Îmbunătățirea serviciilor pentru clienți
   - Creşterea veniturilor
   - Susținerea echipei de vânzare
   - Îmbunătățirea comunicării
   - Îmbunătățirea estimărilor
   - Creşterea timpului de vânzare
   - Îmbunătățirea managementului vânzărilor
   - Îmbunătățirea eficacității marketingului
   - Creşterea marjei de vanzari
   - Scaderea costurilor vânzărilor

3. Ce zone ale organizatiei sunt vizate de inițiativele de CRM?
   - Angajati de vânzări pe teren
   - Managerii de vânzări
   - Marketing
   - Serviciul de suport clienții
   - Managerii de nivel inalt
   - Partenerii/distribuitorii
   - Financiar
   - Altele

4. Cum folosesc agentii de vanzari capacitățile CRM?
   - Realizarea de propuneri
   - Analize ale nevoilor clientilor
   - Realizarea unei prezentări
   - Oferirea de răspunsuri la întrebări
   - Realizarea de configurații de produs

5. Care este locatia de unde doresc agentii de vanzari sa acceseze sistemul CRM?
   - De la sediul intreprinderii
   - De la sediul clientului
   - De la alte locații sau de pe drum

6. Care sunt tehnologiile pe care le integreaza solutia CRM pe care ati implementat-o?
   - Gestionarea oportunităților
   - Generarea de propuneri
   - Analiza vânzărilor
   - Gestionarea contactelor de vanzari
   - Realizarea de prezentări
   - Previziuni
   - Configurarea produselor/solutiilor
   - E-mail
   - Acces internet
   - Introducere comenzi
   - Instruire

7. Care au fost criteriile pentru alegerea furnizorilor potentiali ai solutiei CRM?
   - Referinte (alți utilizatori)
   - Firme de consultanța
   - Internet (pagini web si forumuri)
   - Conferințe
   - Articole (publicații tehnice şi de afaceri)

8. Care au fost criteriile pentru evaluarea solutiei CRM?
   - Experienta furnizorului
   - Demonstratii la alti utilizatori
   - Testarea produsului
   - Vizite la sediul furnizorului
   - Analize comparative

9. Care au fost criteriile de decizie pentru achizitionarea solutiei CRM?
   - Uşurința de utilizare
   - Posibilitatea de personalizare
   - Prețul
   - Uşurința de implementare

10. Care au fost principalele provocări cu care v-ati confruntat în timpul implementarii proiectului CRM?
    - Rezistența la schimbare
    - Susținerea vizibila a managementului
    - Stabilirea scopurilor proiectului
    - Identificarea punctelor slabe ale procesului
    - Determinarea profitului investiției
    - Obținerea resurselor corespunzătoare
    - Personalizarea aplicațiilor

11. Care au fost rezultatele proiectului CRM fata de asteptarile initiale?
    - Îmbunătățire semnificative
    - Îmbunătățire minoră
    - Nici o îmbunătățire

12. Ce recomandari ati face in cazul implementarii unui proiect CRM pentru a asigura succesul acestuia?
    - Analiza proceselor
    - Sustinerea managementului
    - Resurse corespunzatoare
    - Implicarea utilizatorilor
    - Instruire adecvata
    - Evaluarea furnizorilor
    - Implementarea prealabila a unui pilot

ANEXA 2 - TABEL 1

LISTA FIRMELOR PARTICIPANTE LA STUDIU

Nr.crt.	(*)	Denumirea societatii comerciale	Adresa	E-mail / Fax
1		2K Telecom S.R.L.	Str. Constructorilor nr.2, Ap.21, Bucuresti	021 307 2951
2		Accessnet International S.A.	Str. Vespasian nr.58, Bucuresti	office@accessnet.ro
3		Adisam Telecom Teleport S.R.L.	Calea 13 Septembrie nr.99, Bl.95, Ap.16, Bucuresti	021 316 6949
4	(*)	Alvarion S.R.L.	Bd. Natiunile Unite nr.1, Bloc 108A, Bucuresti	021 335 7634
5	(*)	Ampec Data Services S.R.L.	Str. Sirenelor nr.83, Bucuresti	office@ampec.ro
6		Astral Telecom S.A.	Str. C. Brancusi nr.147, Cluj-Napoca, jud. Cluj	080 102 3456
7		AT&T Global Network Services Romania S.R.L.	Bd. Aviatorilor nr.43, Ap.3, Bucuresti	021 301 8310
8	(*)	Atlas Telecom Network Romania S.R.L.	P-ta Regele Ferdinand nr.2, Oradea, jud. Bihor	office@atlastelecom.ro
9	(*)	Bridgeman S.R.L.	Str. V. Madgearu nr.8, Timisoara, jud. Timis	025 620 1361
10		BT Global Services Limited	Str. Dr. Staicovici nr.75, Bucuresti	024 459 3634
11	(*)	CG Equipment S.R.L.	Bd. Burebista nr.1, Bloc D15, Bucuresti	021 322 5547
12	(*)	Cisco Systems Romania S.R.L.	Bd. Expozitiei nr.2, Bucuresti	021 2241877
13	(*)	Combridge S.R.L.	Str. Viitorului nr.24, Sf. Gheorghe, jud. Covasna	021 211 7706
14		Comtec Net S.R.L.	Str. Mexic nr.13, Bucuresti	021 231 4705
15	(*)	Crescendo S.R.L.	Str. Fecioarei nr.13, Bucureşti	021 211 7060
16		Datek Telecom S.R.L.	Bd. N. Titulescu nr.1, Bl. A7, Ap.62, Bucuresti	021 312 5588
17		Dial Telecom S.R.L.	Bd. D. Pompei nr.10A, Bucuresti	021 529 6112
18		Digicom Systems S.R.L.	Calea Dorobantilor nr.102, Bl.2, Ap.108, Bucuresti	office@digicom.ro
19		Diginet S.A.	Str. Verigei nr.3, Bl.1, Ap.138, Bucuresti	021 243 0148
20		Eastern Space Systems S.R.L.	Sos. Oltenitei nr.35, Bucuresti	office@ess.ro
21		Equant Romania S.A.	Bd. D. Pompei nr.9-9A, Bucuresti	office.romania@equant.com
22		Euroweb Romania S.A.	Str. Lipscani nr.102, Corp A, Bucuresti	021 323 3630
23	(*)	Evolva Telecom S.R.L.	Bd. Decebal nr.14, Bucuresti	office@evolva.ro
24	(*)	Fair Value S.R.L.	Sos. Nordului nr.94, Bucuresti	021 232 5225
25	(*)	Felix Telecom S.A.	Str. Fabrica de Glucoya nr.13A, Bucuresti	office@felixtelecom.ro

Nr.crt.	(*)	Denumirea societatii comerciale	Adresa	E-mail / Fax
26	(*)	FIBA Software S.R.L.	Bd. Aviatorilor nr.58, Bucuresti	021 316 7502
27	(*)	Fiber Net S.A.	Str. Mr. Gh. Sontu nr.3, Bucuresti	021 260 0890
28	(*)	Fibrom Instal S.R.L.	Str. Spinis nr.7, Bloc 45, Bucuresti	021 629 4635
29	(*)	Forte Business Services S.R.L.	Str. Lipscani nr.102, Bucuresti	office.forte@siemens.com
30	(*)	FX Internet S.R.L.	Str. Labirint nr.84, Bucuresti	021 322 8970
31	(*)	Genesys S.A.	Bd. D. Pompei nr.8, Bucuresti	021 242 0543
32		Globtel Internet S.R.L.	Str. Romana nr. 28-30, Ploiesti, jud. Prahova	office@globtel.ro
33		Grupul Industrial GIR S.A.	Bd. Tineretului nr.25, Bl. Z7, Ap.49, Bucuresti	office@girsa.ro
34		GTS Telecom S.R.L.	Calea Victoriei nr.13-15, BFP, Bucuresti	info@gtstelecom.ro
35	(*)	I.T.C. S.A.	Calea Floreasca nr. 167, Bucuresti	office@itcnet.ro
36	(*)	IBM Romania S.R.L.	Sos. Bucuresti-Ploiesti nr. 1A, Bucuresti	021 405 8101
37		Idilis S.A.	Str. I. Campineanu nr.11, UIBC, Bucuresti	office@idilis.net
38	(*)	Industrial Computer Group S.R.L.	Calea Plevnei nr.3, Bucuresti	021 312 9464
39		Ines Group S.R.L.	Str. V. Madgearu nr.2-6, Bucuresti	021 232 3461
40		Internet Oltenia S.R.L.	Calea Bucuresti, Bl. A23, Ap.12, Craiova, jud. Dolj	025 141 9112
41	(*)	IP Devel S.R.L.	Bd. Unirii nr.5, Bloc 1B, Bucuresti	office@ipdevel.ro
42	(*)	Maronet S.R.L.	Calea Calarasilor nr.238, Bl. 75, Ap.20, Bucuresti	021 322 6878
43		Media Sat S.A.	Bd. Ferdinand nr.99, Bucuresti	office@mediasat.ro
44	(*)	NetConsulting S.R.L.	Str. Stirbei Voda nr.150, Bucuresti	office@netconsulting.ro
45	(*)	NetPlus Consulting S.R.L.	Str. Dealul Tugulea nr.1, Bucuresti	021 430 0367
46	(*)	Omnilogic S.A.	Str. Bucuresti-Ploiesti nr.135, Bucuresti	021 303 3148
47	(*)	Open Systems S.R.L.	Str. Amman nr.20, Bucuresti	021 231 2948
48		Orange Romania S.A.	Str. B. Vacarescu nr.313-321, Bucuresti	021 203 7916
49	(*)	Pantel Romania S.R.L.	Bd. Natiunile Unite nr.4, Bucuresti	021 316 6838
50	(*)	Parlatel Binet S.R.L.	Bd. Unirii nr.27, Bl.15, Ap. 35, Bucuresti	office@parlatel.ro
51	(*)	Postelecom S.A.	Splaiul Unirii nr.6, Bucuresti	021 250 3244
52	(*)	Prime Telecom S.R.L.	Bd. D. Popmei nr.8, Bucuresti	021 242 1005
53	(*)	Printec Group Romania S.R.L.	Str. Putul lui Zamfir nr.53, Bucuresti	021 231 4519
54		Rartel S.A.	Str. Dr. I. Felix nr.70, Bucuresti	rartel@rartel.ro

Nr.crt.	(*)	Denumirea societatii comerciale	Adresa	E-mail / Fax
55		Romania Data Systems S.A.	Str. Dr. Staicovici nr.71-75, Bucuresti	031 400 4448
56	(*)	Romsys S.A.	Calea Floreasca 169, Bucuresti	021 208 0715
57		Romtelecom S.A.	Str. Garlei 1B, Bucuresti	021 400 5009
58		S.C. Sysco Net S.R.L.	Str.Negru Voda nr.2, Bucuresti	021 321 3455
59		Societatea Nationala de Radicomunicatii S.A.	Bd. Libertatii nr.14 A, Bucuresti	telemarketing@radiocom.ro
60		Telemobil S.A.	Calea Bucuresti 2B Bis, Balotesti, jud. Ilfov	021 231 7465
61	(*)	Topex S.A.	Str. Feleacu nr.10, Bucuresti	office@topex.ro
62	(*)	Universal Card Systems S.A.	Str. Mr. Gh. Sontu nr.3, Bucuresti	021 260 0890
63	(*)	UTI Communications Systems S.R.L.	Str. Cernauti nr. 27C, Buucresti	office@uti.ro
64		Vip Net S.R.L.	Sos. Panduri nr.1, Bl.P33, Ap.54, Bucuresti	office@vipnet.ro
65		Vodafone Romania S.A.	Pta. Charles de Gaulle nr.15, Bucuresti	021 302 1236

(*) Dintre cele patru anchete desfăşurate, nu a participat şi la Ancheta 4.

