# Fenomenul de reengineering al proceselor de afaceri. Studiu de caz la SC. IRISAND SRL

*Masterand: OROIAN Irina-Maria*

*Coordonator științific: Prof. univ. dr. ing. ec. DRĂGHICI Anca*

*Rezumat*

*În această lucrare este prezentat fenomenului de reengineering cu tot ceea ce presupune el: definiții concepute și utilizate de către părinții procesului de reengineering- Michael Hammer și James Champy; factorii-cheie necesari în implementarea acestui fenomen și nu în ultimul rând beneficiile/avantajele programului de reinventare, demonstrând astfel necesitatatea aplicării unui astfel de plan și pașii care trebuie urmați pentru ca procesul de reengineering să fie unul de succes.*

*De asemenea, prin intermediul studiului de caz, se prezintă contextul de cercetare al companiei SC. IRISAND SRL, mai exact afacerea inițială de la care a pornit schimbarea și se arată modul cum a fost gândită reinventarea afacerii, adică ceea ce urmează să se schimbe. Ulterior acestui pas, se aplică procesul de reengineering propriu-zis. În cadrul acestui proces s-au determinat prețurile produselor și a serviciilor oferite, s-a calculat planul de venituri și de cheltuieli, s-a realizat necesarul de resursă umană și organigrama, iar mai apoi, s-a realizat planul de investiții în trei variante diferite, alegând varianta optimă a afacerii.*

*Cuvinte cheie (3-5 cuvinte cheie): Reengineering, reinventare, schimbare, afacere.*

## Introducere.

Noțiunea de reengineering a fost pentru prima dată menționată în anul 1990 și consacrată de către americanii Michael Hammer și James Champy. Ea a suferit de-a lungul timpului o serie de vaste modificări în ceea ce privește aplicarea ei, dar majoritatea pornesc de la aceleași premise oferite de inventatorii acestui concept. Consider așadar că reengineeringul este un fenomen foarte complex întrucât el presupune accesarea și utilizarea unor metode, procese, indicatori de performanță și metodologii specifice care vor îmbunătăți, vor inova și vor reconstrui o afacere. Putem spune astfel că aplicarea acestui proces necesită o cunoaștere aprofundată a domeniului, iar antreprenorii care doresc să îl realizeze trebuie să se asigure că atât ei cât și întreaga companie e pregătită de schimbare. De asemenea consider că o recunoaștere la nivel național în mediul antreprenorial din România a acestui important proces este absolut necesară, iar această lucrare vrea să demonstreze acest aspect și să arate totodată beneficiile implementării lui.

Așadar, lucrarea intitulată „Fenomenul de reengineering al proceselor de afaceri. Studiu de caz la SC. IRISAND SRL„ dorește să definească, în primă instanță, conceptul de reengineering și toate procesele care vin odată cu implementarea lui, iar mai apoi să arate în mod practic realizarea și aplicarea lui propriu-zisă. De asemenea, prin această lucrare se dovedește faptul că un astfel de proces de inovare poate fi de o importanță vitală pentru bunul demers al unei companii, iar în cele mai multe cazuri el poate fi chiar salvarea unei companii în prag de faliment. Conceptul de reengineering a fost interpretat de-a lungul anilor în foarte multe feluri, dar ceea ce nu s-a modificat niciodată este nevoia de schimbare. Schimbarea a fost mereu prezentă în mediul antreprenorial, iar acei antreprenori care au realizat importanța nevoii de schimbare și au avut capacitatea de a asimila schimbarea, au îmbrățișat de fapt evoluția. Consider că nevoia de schimbare într-o companie poate lua multe forme, dar ea aduce cu sine de fapt același scop: regenerarea, reinventarea, reproiectarea. Putem spune așadar că lucrarea de față dorește de fapt să demonstreze importanța aplicării procesului de reengineering și beneficiile care vin odată cu acest proces și să arate rezultatele implementării lui prin întemeierea afacerii reinventate a companiei SC. IRISAND SRL.

Abordarea acestui subiect în această lucrare este importantă pentru că el poate reprezenta factorul-cheie în salvarea unei companii de la stagnare, pierdere sau chiar faliment. Prin implementarea acestui

proces, un antreprenor cu viziune poate crea o afacere de succes major devenind chiar leader de piață în domeniul de activitate ales și astfel să-și atingă scopul și obiectivele propuse.

## Metodologie / Abordarea

Metodologia acestei lucrări s-a realizat pe baza principiilor și a conceptelor- cheie de aplicare a procesului de reengineering fondate de către Michael Hammer și James Champy. S-au utilizat de asemenea în realizarea studiului de caz, instrumente de calculare a unor indicatori importanți, s-a cercetat piața și concurența, s-au realizat strategii de preț, s-a format portofoliul de produse și servicii, iar mai apoi s-a realizat planul de investiții necesar demarării afacerii reinventate.

## Cercetarea (propriu zisă, descrierea)

Abordarea strategică a reengineeringului

Conform conceptului de reengineering a lui Michael Hammer, în acest proces regăsim șase principii importante care conduc spre realizarea acestui plan. Aceste șase principii sunt:

| |
|---|
| 1. Organizează în jurul rezultatelor și nu a sarcinilor |
| 2. Determină pe cei care vor utiliza rezultatele procesului să realizeze acel proces menționat |
| 3. Introdu informații privind procesul de muncă în munca reală care produce informația respectivă |
| 4. Tratează resursele dispersate geografic ca și cum ar fi centralizate |
| 5. Leagă activitățile paralele în loc să integrezi sarcinile lor |
| 6. Lasă puterea de decizie acolo unde munca respectivă este realizată și construiește un control în cadrul acelui proces. |

Introducere – scurtă prezentare a afacerii înnoite

Afacerea inițială realizată de către firma IRISAND SRL a fost producerea și vânzarea de gustări și băuturi realizate din ingrediente locale/ bio, din interiorul unui mini-van. În urma realizării nevoii de schimbare, am hotărât faptul că întreaga afacere se va reinventa și reorienta spre realizarea unui cinematograf în aer liber astfel compania se extinde spre alt domeniul de activitate și va funcționa sub codul CAEN 5914- activități de proiecție cinematografică, video și de programe de televiziune.[1] Cinematograful va funcționa în comuna Giroc, jud. Timiș, România, în aer liber, în aer liber, în zona silvică a pădurii Girocului.

Așadar, compania va realiza proiecții video în aer liber cu locuri special amenajate și delimitate pentru fiecare tip de spectator în parte:

- zona de tip vizionare din interiorul unui hot tub (cadă jacuzii/hidromasaj)

- zona de vizionare din interiorul mașinii(de tip drive-in)

- zona de vizionare de pe pătură/baldachin/hamac/șezlong suspendat

Fondul audio al filmelor va fi distribuit pe o frecvență radio pentru spectatorii care urmăresc filmul din interiorul mașinii personale, iar pentru restul, va exista un sistem audio de tip difuzor

[1] Coduri CAEN, disponibile la: http://coduricaen.info/

De asemenea vom regăsi și servicii de distribuție mâncare/băuturi de tip popcorn/nachos/fastfood/băuturi, dar și partea de gustări sănătoase, bio ale afacerii inițiale.

Ca și parte de promovare și atragere a clienților vom avea seri de evenimente speciale:

- picnic and movie night

- themed movie nights

- rezervări spațiu pentru evenimente speciale

Intrarea în spațiul amenajat va fi cotra cost, iar pentru fiecare carte veche donată campaniei noastre de reciclare, clientul va avea o reducere de 1 leu la biletul achiziționat

Serviciile de mâncare și băutură:

o porție de popcorn (mică/mare)

nachos(mic/mare)

-smoothie, fresh

-pepsi,cola,fant,sprite

Promovarea se va realiza în mod intens în social media: Facebook, Instagram, pagină web

Publicul țintă este compus din :

-cetățenii comunei Giroc și ale satelor aparținătoare

- cetățenii Timișoarei și împrejurimi

- în funcție de filmul ecranizat putem avea accesul interzis minorilor sau accesul posibil numai cu acordul prealabil al părinților

Domeniul de activitate, misiune, viziune, obiective

Domeniul în care va activa firma noastră este cel de distribuție de film și de servicii de divertisment precum și servicii de distribuție mâncare/băuturi de tip popcorn/nachos/fastfood/băuturi. Acesta este un domeniu destul de limitat în întreaga regiune a județului Timiș, dar care însă poate fi îmbunătățit. Alegerea acestui domeniu de activitate a companiei a plecat de la premisa nevoii de a oferii servicii de relaxare și recreere pentru clienții noștri. În prezent, în județul Timiș piața distribuției de film nu arată foarte bine. Există un singur distribuitor privat, iar de cinematografele publice nici nu are rost să vorbim. Ca de exemplu, viitoarea capitală europeană a culturii, Timișoara, în prezent are 7 cinematografe preluate de primărie, într-o stare avansată de degradare și pentru care nu se realizează niciun fel de restaurare.
Ne dorim să le oferim clienților noștri un loc special de relaxare chiar în mijlocul naturii, unde vor putea viziona filmele preferate, unde se vor putea distra împreună cu cei mai buni prieteni sau unde vor avea o seară liniștită alături de familie și să promovăm astfel conexiunea umană cu natura și beneficiile sale asupra sănătății mentale și fizice.

Ca și obiective concrete ale firmei, regăsim:

- Lansarea primului cinematograf în aer liber de tip drive-in și cu servicii de vizionare din interiorul unui hot-tube din județul Timiș.
- Crearea unor noi locuri de muncă pe plan local ( 5 preparatori alimentari, 1 contabil, 4 - personal responsabil de întreținere și curățenie, 1 manager, 2- taxatori bilete/casieri și 4- tehnicieni responsabili cu aparatura și întreg mecanismul de cinema)
- Achiziționarea până în 2023 a unui total de 10 videoproiectoare și capacitatea fizică spațială de a rula în același timp.
- Creșterea numărului de clienți cu 10% față de anul precedent, în fiecare an începând cu anul 2022
- Investirea a 10% din profit în studii de cercetare a pieței în următorii 5 ani.

- Crearea a unui sistem de fidelizare a clienților până la sfârșitul anului 2021.

Descrierea produselor și/sau serviciilor oferite pe piață (Portofoliu)

| **Servicii:** | **Produse de tip fast food și gustări:** |
|---|---|
| - Acces cinematograf vizionare tip drive-in , cu mașina | - Popcorn dulce/sărat – mic, mare sau mediu |
| - Acces cinematograf vizionare de pe șezlong suspendat/hamac/pătură/ baldachin | - Nachos cu brânză, sos picant, carne tocată, avocado- mic, mare sau mediu |
| - Acces cinematograf cu vizionare din interiorului unui hot-tub (de tip jacuzzi/spa) | - Sandviciuri cu ingrediente bio și preparate pe loc după preferințele clientului( realizate de IRISAND SRL)- chiflă sau brioșă cu semințe de susan, de in, de chimen, salam, șuncă presată, salată romană, iceberg, roșii, castraveți, maioneză, unt aromatizat, margarină, mozzarela, telemea, cașcaval |
| - Organizare evenimente speciale de tip picnic and movie night | - Salate cu ingrediente bio de la producătorii locali (ardei, ceapă, măsline, porumb, morcovi, dressing de muștar cu miere, dressing de ulei cu oțet balsamic , crutoane de pâine, ton, salam, șuncă, roșii, castraveți, telemea etc) |
| - Organizare evenimente de tip themed movie night | - Baton ciocolată de casă neagră sau albă |
| - Acces cinema rezervare spațiu pentru evenimente speciale | - Băuturi răcoritoare: gama Pepsi/Cola (Fanta, Sprite, Mountain Dew), Energizante (Red Bull, Hell, Burn) |
| | - Freshuri/ Smoothie/ Limonadă de căpșuni, banane, kiwi, zmeură, ananas, lămâie |
| | - Dulciuri/bomboane (Twix, Snickers, Bounty, Mars) |
| | - Băuturi alcoolice ( bere, vin, vin spumant, cognac, whiskey) |

Piața și concurența

Piața pe care va acționa afacerea noastră se află în comuna Giroc, județul Timiș, România. Conform recensământului din anul 2008, comuna Giroc are aproximativ 15.000 de locuitori, la care putem adăuga și locuitorii satului aparținător Chișoda, aflat în următoarea vecinătate a comunei, peste 5.000 de locuitori.
Piata vizată de noi este una foarte dinamică, fiind într-o permanență schimbare și creștere. În ultimii ani s-a înregistrat o creștere din ce în ce mai mare și mai rapidă a locuitorilor din Giroc. S-a dezvoltat tot mai mult ideea de a locui la periferia orașului, departe de aglomerația și nebunia orașului, astfel că tot mai mulți locuitori ai Timișoarei s-au mutat în Giroc. Acesta se află în top 10 la nivel național ca și număr de locuințe construite, iar numărul crește tot mai mult de la an, la an. În anul 2011, conform recensământului, în Giroc au existat 8.300 de locuitori (în comparație cu 15.000 în anul 2020).
În privința serviciilor oferite, concurența este reprezentată de singurele cinematografe funcționale din Timișoara, *Cinema City*, situate în incinta mall-ului Shopping City Timișoara și Iulius Mall Timișoara. Unul dintre avantajele deținute de concurenții noștri direcți și principali este faptul că aceștia și-au format deja piața de clienți( funcționează de mai bine de 10 ani). De asemenea numele brandului este destul de puternic și bine-cunoscut în comunitate. Un alt avantaj al concurenței este reprezentat prin diversitatea filmelor pe care ei le rulează- o paletă largă și de diferite genuri. Avantajele afacerii noastre constau în unicitate conceptului ( vizionare în aer liber, de tip drive-in, din interiorul unui hot-tub și elementul de natură- relaxare la marginea pădurii- aer curat, liniște și curățenie. Un alt avantaj al afacerii noastre îl reprezintă situarea cinematografului ( populația comunei Giroc crește tot mai mult în fiecare an și tot mai mulți dezvoltatori de toate felurile preferă această piață).
În privința produselor principalii concurenți identificați au fost:
- magazinele alimentare din zona principală- *,, Delu Market,,* ; *,,Profi*,, și *,,Mini-Market,,*
- o patiserie - *,,Patiseria Mea,,*
În ceea ce privește comercializarea sandviciurilor, niciunul dintre concurenții de mai sus nu va putea atinge calitatea produselor oferite de noi. În magazinele alimentare există un maxim de 3 sortimente de sandvici, cu ingrediente de proastă calitate, fără un gust deosebit și de cele mai multe ori trec de data lor de expirare fără ca nimeni să le achiziționeze. De menționat că ,,Patiseria mea,, comercializează produse proaspete, bune la gust, iar numărul clienților lor este unul mare (și-au construit o reclamă pozitivă), dar aceștia nu comercializează sandviciuri. Principalele produse puse spre vânzare de către ei sunt: merdenelele, burekul, covrigii, diferite ingrediente în foietaj, pizza.
În ceea ce privește dulciurile, am observat că majoritatea clienților preferă să achiziționeze de la magazinele alimentare, ori ciocolată (au mărci preferate pe care le consumă- ex: Twix, Mars, Snickers, Bounty, Milka, Kit Kat), ori napolitane ( Joe, Alka Alfers), ori bomboane sau alte dulciuri nesănătoase dar gustoase. Considerăm astfel că batoanele de ciocolată pe care le vom comercializa noi vor fi o alternativă pentru cei care își doresc o gustare bună, dar preparată cu ingrediente de cât mai mare calitate, proaspete și fără substanțe dăunătoare organismului.
Un alt avantaj al afacerii noastre privind produsele este faptul că nu se vor putea consuma alte alimente aduse din afară, în incinta cinematografului. Este interzis acest lucru.
Concurenții noștri folosesc strategii de preț precum:
- Strategia prețului promoțional – atunci când rămân cu foarte multe produse pe stoc și doresc să le vândă cât mai repede, înainte de termenul lor de expirare
- Strategia pretului ridicat – presupune stabilirea la inceput a unui pret ridicat, urmata de micsorarea lui.
- Discounturile- discounturi oferite consumatorilor industriali sau unui intermediar din canalul de distribuţie pentru plata pe loc a facturii

- Preţul psihologic- de exemplu în loc de 100 lei se practică 99,9 lei, prin care se consideră că efectul produs asupra cumpărătorilor este mai stimulativ.

Prezentarea cadrului general al proiectului de investiții

| Nr. crt. | Denumire | Unități | V1 | V2 | V3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | A. Amenajare spațiu(construcții) | | | | |
| 2 | Instalare gard viu | 1 | 68000 | 690000 | 68700 |
| 3 | Amenajare spațiu drive in | 1 | 28000 | 31000 | 29000 |
| 4 | Instalare WC | 4 | 35000 | 38000 | 37000 |
| 5 | Suport panou videoproiecție | 4 | 16000 | 17800 | 17500 |
| 6 | Amenajare bar deschis | 2 | 64000 | 67000 | 66000 |
| 7 | Depozit echipamente | 1 | 9000 | 9400 | 9200 |
| 8 | Gazon natural tip covor | 3 | 12000 | 13800 | 13200 |
| 9 | Căsuțe achiziție bilete | 2 | 9000 | 9300 | 9200 |
| 10 | Instalare vestiare | 2 | 8000 | 8400 | 8900 |
| 11 | Foraj fântână cu hidrofor | 1 | 5000 | 5680 | 5390 |
| 12 | B. Dotări/echipamanete | | | | |
| 13 | Videoproiectoare | 4 | 150000 | 168000 | 153000 |
| 14 | Panouri de proiectare | 4 | 100000 | 11000 | 108000 |
| 15 | Sisteme audio videoproiector | 4 | 37000 | 39900 | 38900 |
| 16 | Difuzoare | 10 | 23000 | 23800 | 23600 |
| 17 | Generatoare de curent | 4 | 80000 | 83000 | 81000 |
| 18 | Hot-tub cu capacitate de câte 6 persoane | 6 | 130000 | 150000 | 145000 |
| 19 | Hamace | 10 | 10000 | 12000 | 11000 |
| 20 | Balansoare | 6 | 17300 | 17900 | 17500 |
| 21 | Perne de grădină | 10 | 1500 | 1559 | 1680 |
| 22 | Baldachin | 6 | 18600 | 18900 | 18500 |
| 23 | Pături material gros | 30 | 3000 | 3100 | 3089 |
| 24 | Foișoare de lemn dotate cu mese și scaune/băncuțe | 6 | 45000 | 47000 | 46000 |
| 25 | Torțe de grădină | 50 | 5000 | 6000 | 5800 |
| 26 | Felinare | 10 | 2900 | 3100 | 3100 |
| 27 | Frigidere | 4 | 8900 | 9100 | 9000 |
| 28 | Umbrele de grădină | 20 | 9000 | 9300 | 9200 |
| 29 | Pavilioane de grădină | 4 | 36000 | 37000 | 36500 |
| 30 | Măsuțe poziționate lângă hot tub-uri | 20 | 5000 | 5800 | 5400 |
| 31 | Case de marcat | 4 | 4000 | 4900 | 4800 |
| 32 | Aparate de făcut popcorn | 4 | 8900 | 9100 | 9000 |
| 33 | Încălzitoare pentru nachos | 4 | 8900 | 9100 | 9000 |
| 34 | Reflectoare de lumină | 4 | 5000 | 5500 | 5400 |
| 35 | Prosoape pentru utilizatorii hot tub-ului | 20 | 1200 | 1500 | 1340 |
| 36 | Încălzitoare/generatoare de căldură | 10 | 4600 | 4800 | 4890 |
| 37 | Alimentatoare de apă pentru hot tub-uri | 6 | 40800 | 44800 | 42800 |
| Total | | | 1009600 | 1616539 | 1057589 |

Calculul și estimarea indicatorilor cu caracter general

1. Capacitatea de producție în cazul companiei IRISAND SRL este de 22.320 buc/an bilete adult+ 11.260 buc/an bilete student+ 7.440 buc/an bilete copii+ 11.260 buc/an bilete acces jacuzzi+ 120 buc/an rezervări evenimente+ 27.900 buc/an sandviciuri+ 14.880 buc/an salate+ 29.760 buc/an dulciuri+ 20.460 buc/an limonadă+ 27.900 buc/an răcoritoare+ 13.020 porții/an băuturi alcoolice+ 24.180 porții/an popcorn + 27.900 porții/an nachos = 238.400 buc/an capacitate de producție

## Rezultatele și limitările cercetării

Cercetarea și studiul de caz au demonstrat fezabilitatea aplicării procesului de reengineering și au demonstrat viitorul succes pe care afacerea îl poate avea.

## Originalitatea lucrării

Originalitatea lucrării constă în studiul de caz realizat prin aplicarea metodelor consacrate ale domeniului de reengineering.

## Concluzii

În conluzie, prin intermediul acestei lucrări, am putut demonstra faptul că procesul de reengineering poate fi un adevărat pilon în succesul unei afaceri, iar un antreprenor cu viziune va recunoaște întotdeauna importanța schimbării acceptând și asumându-și totodată și riscurile aplicării acesteia. Tot prin intermediul acestei lucrari am putut testa de asemenea și fezabilitatea aplicării unui astfel de plan de reengineering; am adoptat un model de afacere centrat pe inovare și pe nevoile și cerințele clientului deschizând totodată o nouă perspectivă a pieței de cinematografie- și anume cinematograf în aer liber cu activități de relaxare incluse.

## Referințe bibliografice


1. Prof. univ. Dr. Ing. Ec. Draghici Anca, Curs 2- Reengineering și Management Strategic, Universitatea Politehnica Timișoara, Facultatea de Management în Producție și Transporturi, Timișoara.
2. Hammer Michael, Champy James , 1993, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.
3. Hammer Michael, 1990, Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate, Harvard Business Review, July-August.
4. Std. Porcescu Gavril, Cond. Şt. Luc. Botnari Vlad, 2018, Reengineering-ul Întreprinderii, Soluţie pentru Redefinirea Calităţii.
5. Rohit Talwar, 1993, Business Re-engineering a Strategy-driven Approach, Long Range Planning, Vol. 26, Nr. 6, p. 22- 30.
6. Wang Xin, 2018, Restructurare vs. Reengineering abordare comparativă România – China, Academia de Studii Economice din Bucureşti, Bucureşti.