

2 DE CE MANAGEMENTUL PROIECTULUI ?

2.1 Sfera de cuprindere a Managementului Proiectului

Piața globală pentru producători s-a schimbat rapid în ultimii ani, definită ca eră postindustrială, devenind extrem de competitivă, impunând ritmuri de evoluție tot mai accelerate. Pot fi subliniați câțiva factori decisivi care au format acest nou mediu competitiv, cum ar fi: scurtarea timpului de producție, înalta calitate a produsului, scurtarea timpului de decizie, marea diversitate de produse. **În contextul acestui nou mediu economic, utilizarea calculatorului, a informaticii economice, nu determină doar dezvoltarea companiilor, dar, în multe situații, asigură chiar supraviețuirea lor.**

Organizațiile industriale reflectă o tendință puternică de adaptare la toate procesele de **schimbare** ce li se impun în rezolvarea problemelor curente, datorate evoluției mediilor întreprinderilor, a scurtării duratei de viață a produselor, și a faptului că fiecare an aduce tot mai multe provocări.

Acest mediu, devenit instabil și imprevizibil, a pus în evidență un număr cert de factori sau de cauze comune sub denumirea generică de **“Noile constrângeri pentru întreprinderi”**, care în principal sunt:

- diversitatea crescândă de produse, piețe și tehnologii; atingerea sectoarelor noi și necunoscute (de exemplu informatica și tehnologia informației);
- internaționalizarea crescândă a firmelor, antrenând probleme complexe de fuziune, de achiziție și de pluriculturalitate;
- dezvoltarea noilor economii și scoaterea la suprafață de noi poli, (China ca exemplu semnificativ), care vin să concureze industriile occidentale tradiționale;
- ieșirea la suprafață a unor noi constrângeri cum ar fi: cele ecologice, sau exprimările individualiste ale consumatorilor, realizarea sau respingerea încrederii în contractul social, decepția politică, [Haz.96];
- resursele foarte rare și tot mai scumpe: petrol , apă, materie primă devenită strategică;
- nevoile de finanțare din ce în ce mai ridicate, problemele monetare internaționale tot mai ascutite;
- apariția unor noi “actori” (sindicate, bănci, asociații non-profit, organizații guvernamentale, cooperative, servicii publice) implicați într-o multitudine de interrelații, cu un rol crescând în cadrul industriei propriu-zise;

- schimbările sociale: transformarea familiei.

Inițial, Managementul Proiectului s-a dezvoltat pentru a veni în ajutorul planificării, coordonării și controlului diferitelor activități complexe ale proiectelor industriale și comerciale.

Managementul Proiectului se constituie în momentul de față ca un instrument de lucru obligatoriu în conducerea proceselor industriale, oferind suportul organizatoric pentru îmbunătățirea calității acestor procese, dezvoltarea noilor produse, dezvoltarea tehnologică, etc.

Metodele și tehnicile utilizate în Managementul Proiectului, în conjunctura economică actuală, sunt într-o continuă dinamică.

Toate constrângerile mediului economic condamnă însă firmele la elaborarea cvasipermanentă de proiecte noi, care să facă față ritmului alert de schimbări rapidității, numărului lor mare de nașteri și caietului lor de sarcini tot mai complexe, încercându-se aducerea unei stabilități în cadrul “modelelor” lor de organizare. Aceste proiecte pariază toate pe strategii de viteză.

DEFINIȚII

Lista definițiilor care urmează, încearcă să creeze o înțelegere cât mai complexă a noțiunii de management al proiectului.

- **Proiectul** – reprezintă o mulțime de activități specifice, a căror înlănțuire, în funcție de dependențele tehnologice impuse, conduce la atingerea unui scop a-priori precizat.
- **Proiectul** [Haz.92] - este “ansamblul acțiunilor limitate în timp și în spațiu, inserate în cadrul interacțiunii cu un mediu politico - socio - economic și tinzând, în mod istoric, spre un scop predefinit în mod progresiv, prin dialectica dintre gândire (în planul proiectului) și realitate”.
- **Proiectul** [Che.90] - este “dorința de realizare a unei opere comune între toți partenerii (intreprinderi, clienți, utilizatori, colectivități), prin traducerea nevoilor în termeni cuantificați”.
- **Proiectul** [Cov.90] - este “o tranzacție complexă, ce vizează un ansamblu de produse, servicii și acțiuni, concepute în mod special pentru realizarea în cadrul unei perioade certe de timp, a unui activ specific pentru o achiziție”.
- **Managementul Proiectului** [Nav.89] - este “ ansamblul metodelor și tehnicilor create pentru conceperea, analiza și conducerea activităților temporare, puternic ireversibile, non-repetitive, realizate sub constrângerea timpului, angajând resurse rare și limitate. Managementul Proiectului implică actori interconectați într-un sistem organizațional, care execută sarcini bine definite în cadrul unui proces al cărui conținut depinde de proiectul care trebuie realizat”.

Abordarea punctelor principale ale Managementului Proiectului nu este deloc simplă.

- După Dennis Lock [Loc-96] “ Proiectele moderne, cu toate sofisticările lor tehnologice, nu sunt în mod necesar dezvoltate la o scară mai mare decât unele dintre proiectele mamut mai timpurii. Însă, presiunile economice ale lumii industriale, competiția dintre contractorii rivali, precum și mărita atenție pentru valoare și buna existență a persoanelor ce constituie forța de muncă pentru proiect, toate acestea au contribuit la dezvoltarea unor noi tehnici pentru Managementul Proiectului”.
- În viziunea lui Declerck, Debourse și Navarre [Decl.83] , “ lumea se angajează în era postindustrială cu niște ritmuri tot mai accelerate, cu bulversări datorate unei lumi turbulente, incerte, dificile, în cadrul unui mediu economic ce a devenit din ce în ce mai ostil. Este vorba de mediul în care alocarea resurselor tot mai rare și tot mai scumpe a devenit o grijă cotidiană.”
- După Toffler [Tof.70] , “ noi suntem cu toții duși de revoluția tot mai profundă și tot mai accelerată care a avut loc odată cu inventarea toporului de cremene. Acesta este motivul pentru care capacitatea de adaptare la bulversările tehnopolitice a devenit un imperativ primar de supraviețuire pentru managerii din toate țările.”
- După Jean-Marie Hasebroucq [Has.96], “ în ultimii 30 de ani pentru mulți, turbulența mentalităților occidentale pe care au constatat-o, coincide în fapt cu o puternică renaștere a unui model *modern* de civilizație denumit concept *postmodernist* “. Această turbulență a mentalităților se propagă în cadrul lumii științifice , politice și mai ales economice. Ca și contingente în propriul mediu, antreprenorii și-au desfășurat și prezentat răspunsurile și ripostele pe parcursul a două generații:

1) în cursul primei generații, (de la mijlocul anilor 60 până la sfârșitul anilor 70), activitățile lor au început să se diversifice și deci a apărut o divizionalizare a structurilor tehnice;

2) în cursul celei de-a doua generații, (de la sfârșitul anilor 70 și până în prezent), se pariază pe strategii de viteză care, de fapt, ajung să genereze scenarii economice care să se adapteze schimbărilor economice ale acestei perioade, privilegiindu-se viteza și *designul original* în spiritul calității și a dominației costurilor. Toate acestea au condus la entuziasmul nemărginit al informatizării și la un sentiment de exagerare și de abuz în spiritul captivării clienților.

Aceste două perioade au fost analizate de mulți autori.

- ◆ Astfel, în ceea ce privește prima perioadă , Navarre [Nav.93] afirmă în sinteza sa că, strategiile de diversificare și divizionalizare au condus la multiplicarea informațiilor de administrare și în consecință la :
 - extinderea exagerată a circuitelor de decizie, care a condus aproape la hipertrofia și paralizarea vârfului strategic, la un veritabil *smog birocratic*, cât și la asfixierea echipelor de teren, afectându-le adaptarea la evoluția mediului și respectiv al concurenței [Jol.93];
 - nevoia de comunicare și informarea neformală;

- creșterea *obsesivă* de proceduri de control, ceea ce conduce la o inerție crescută a structurilor de decizie și a sistemelor de control tradiționale, structuri ce devin costisitoare, handicapante, chiar inaplicabile pentru un anumit tip de situații în anumite tipuri de medii [Eme.65].
- ◆ Cea de-a doua perioadă se referă la strategiile de *viteză* și anume strategii de ***β* produse ,fast-track development și concurrent engineering.**

Piețele de *masă* sau cu o *slabă segmentare* au forțat firmele prin intermediul mai multor strategii de *viteză*, urmărindu-se realizarea cât mai rapid posibil de economii de experiență. Navarre[Nav.93]apreciază că efectele experienței sunt obținute în principal la începutul ciclului de viață al produsului, “ întreprinderile ce concurează rapid cea mai mare parte de piață dispun de posibilitatea de a-și construi un avantaj de cost determinant”; rezultând o viteza sporită de ieșire pe piață a produselor și o practicare a politicii agresive de scădere a prețului care devine un adevărat levier strategic.

Badot și Cova [Bad.92] consideră strategia de ***β* produse** ca fiind produse scoase pe piață fără a fi complet terminate din punct de vedere tehnic sau comercial, așa cum ar trebui să fie pentru prima generație de lansare. Aceasta permite o prindere a unei poziții rapide pe piață, iar pentru finalizarea produsului , se încearcă asocierea consumatorului la *tribul de consumatori-inovatori*, pentru obținerea unui feed-back realist din partea acestora, ceea ce conduce la un reciclaj “din mers” de produse ajustate.

Pentru Van den Mayzenberg [Van.90], obiectivele dezvoltării ***fast-track development*** sunt cele de reducere a costurilor proiectelor pentru scoaterea pe piață cât mai rapidă a produselor, diminuarea riscurilor, pentru o mai bună coordonare a fluxului informațional.

De o manieră mult mai precisă, pentru Hazebroucq [Haz.96], denumirea generică ***fast-track*** acoperă strategii care vizează scurtarea duratei totale de execuție a proiectului, și de fiecare dată, pe cât posibil, se ajunge la lansarea aprovizionărilor înainte ca , concepția să fie în totalitate desăvârșită. În spiritul acestor finalizări rapide, firmele trebuie să dezvolte *tehnici noi permanente* ca de exemplu:

- de accelerare a fazelor de proiectare inginerescă (gestiunea automată a planurilor și documentațiilor);
- furnizări sau gestionări de instrumente rapide de estimare și control pentru costuri;
- de structurare a proiectelor nu chiar după o logică pur tehnică ci mai degrabă după o logică de organizare consistentă, proiectele demarând cu activitățile cele mai ușoare și terminând cu cele mai dificile.

În logica de dezvoltare fast-track diferitele faze ale proiectului, nu sunt deci acțiuni succesive și mai degrabă simultane. În fapt, această inginerie simultană vizează accelerarea

scoaterii pe piață a produselor prin acoperirea optimă a sarcinilor proiectului, menținând nivelurile obișnuite de calitate, grație unei bune coordonări informaționale între funcțiuni .

- ◆ Ingineria concurentă ***concurrent engineering*** a rezultat datorită complexității crescânde a piețelor anilor '90 (constrângerea obsedantă a *produsului just*), cea ce a forțat întreprinderile să adopte un mod mai complex de abordare a proiectelor (o singura coordonare între funcțiuni ne mai fiind suficientă).

Pentru Giard [Gia.91], *ingineria concurentă* permite “ameliorarea calității, diminuând în același timp atât duratele cât și costurile, totul pentru o integrare sistematică a activităților de concepție a produselor, de concepție a gamelor lor de fabricație și de menținere în cadrul ciclului lor de viață”.

Pentru Navarre [Nav.93] , noțiunea de *concurentă* este mult mai largă decât cea de *simultaneitate*, apreciind că “sub denumirea globală de inginerie concurentă, este apărută ideea creșterii calității, a diminuării costurilor, de reducere a timpului de fabricație, de dezvoltare și de desfășurare a sistemelor de fabricație”.

Ingineria concurentă constă în *concepția unui mod sistematic, integrat pentru simultaneizarea produselor și a proceselor care le sunt atașate*, înțelegând în acest caz, cerințele și nevoile de folosință curentă.

Rezultatele acestor tipuri de practici sunt remarcabile (Business Week [Nov.1990, pg.110-111] citat în [Nav.93]) :

- scăderea timpilor de dezvoltare : 30 - 70 %;
- diminuarea numărului de modificări aduse ingineriei : 60 - 90 %;
- reducerea întârzierilor de scoatere pe piață : 20 -90 %;
- creșterea calității globale: 200 - 600 %;
- creșterea productivității 20 - 110 %;
- creșterea vânzărilor: 20 - 100 %;
- creșterea randamentului activelor investite: 20 - 120 %;

După Bourdichon, vicepreședinte al Comisiei de Inginerie Concurentă din cadrul Asociației Franceze de Management al proiectului (L'AFITEP), ingineria concurentă necesită ca, “toată informația utilă să fie la dispoziția imediată a tuturor ce intervin și în particular a celor ce decid”[Bou.94]. Se constată că acest nou mod de gestiune, necesită “o veritabilă revoluție în structurile întreprinderilor și în mentalitățile persoanelor implicate pentru începerea lucrului pe echipe dirijate”.

Oricare ar fi modificările deja operate în cadrul firmelor care abordează modul clasic de acționare a proiectelor, în momentul în care vor încerca o adaptare la piețele de *produs - just* ale anilor '90, se vor lovi de incapacitatea lor de prelucrare a volumului informațional abundent (chiar prin modificarea modelelor manageriale și organizaționale tradiționale). Ele se vor zbate,

între ruptura dintre managementul proiectelor din cadrul firmelor tradiționale și managementul proiectelor din cadrul firmelor *orientate pe proiect*.

“Când un asemenea val puternic de schimbări se sparge cu zgomot în cadrul societății și economiei, conducătorii întreprinderilor tradiționale, deprinși a naviga prin ape mult mai calme, cad în mod fatal peste bord. Obiceiurile de toate zilele ale acestora, care au contribuit la reușita lor, vor devenii în acest moment anti-productive. Aceștia vor merge după aceleași modalități de organizare. Produsele, metodele și infrastructurile lor, care le-au avut în trecut și care în mod egal au contribuit la reușita lor, acum sunt foarte des cauza pierderii lor “.- Toffler [Tof.83] sintetizează extrem de plastic și relevant această mutație a mediului economic.

Una dintre consecințele acestor perturbări generale a fost că s-a trecut practic de la managementul operațiilor la managementul proiectului.

“Aceste schimbări și bulversări, au indus presiuni care au provocat ieșiri la suprafață, sub imperiul necesității de proiecte de toate felurile (stiințifice, tehnice, industriale, comerciale, sociale) din ce în ce mai riscante, al căror impact este din ce în ce mai ridicat”[Haz92]. În cadrul acestui mediu turbulent, firma a fost deci confruntată cu un management de activități tot mai puțin stabile, tot mai puțin repetitive și tot mai puțin cunoscute în raport cu operațiile tradiționale, rezultând astfel Managementul Proiectului. După anumite statistici din Statele Unite, în fiecare an, o activitate din opt nu a existat în anul precedent.

Cova și Holstius [Cov.93] consideră că “producția personalizată și combinată, necesitând tranzacții din ce în ce mai complexe (investiții specifice, importanța cumpărăturilor, decizii mai puțin reparabile, etc.), a constrâns întreprinderile să managerieze din ce în ce mai multe proiecte“.

După Hazebrouck [Haz,92], abordarea tipologică a proiectelor variază “urmând plasarea sub un unghi de cercetare sau de practicieni” (practicienii făcând o mare diferență între *marile* și *micile* proiecte).

Archibal [Arc.76], diferențiază proiectele *hard* (tehnice) de cele *soft* (proiectele de servicii sau de natură umană), preconizând tehnici diferite sau suplimentare urmând una sau alta dintre aceste categorii. Hazebroucq [Haz.92] nuantează, de-altfel, această diferențiere, îndreptându-se spre caracterele *hard* și *soft*, înțelegând mai mult tehnica angajată în cadrul proiectului decât natura proiectului, și dezvoltând definiția lui Archibal[Arc.76], afirma că “proiectele sociale pot necesita tehnici *hard* de planificare, de ordonare sau de estimări financiare. Proiectele *hard*, la rândul lor, necesită tehnici *soft* pentru a descompune (transforma) numeroasele conflicte care pot să apară datorită interacțiunilor cu mediul sau datorita presiunilor interne exercitate. El concluzionează că cercetătorii au considerat acest management specific ca un “nou tip de management, accentuând diferența între o lume antreprenorială și o lume operațională”, una fiind mult mai orientată spre cercetare și stabilizare de noi poziții, produse/tehnologii, iar cealaltă mult mai preocupată de exploatarea unei poziții produse/piețe/tehnologii deja operaționalizate.

Hazebroucq [Haz.92], diferențiază activitățile proiectului de cele ale operațiilor după natura lor și raționalizările manageriale. (Tabelul 2.1)

Tabelul 2.1

Faze ale proiectului	Faze ale operațiilor
Natura	Activităților
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Decizii clar ireversibile, pentru Rezolvarea situațiilor de tipul <i>dintr-un foc</i> ◆ Numeroase grade de libertate; ◆ Amplitudinea variațiilor este puternică; ◆ Proiectele se realizează prin proceduri istorice; ◆ Fluxurile de lichidități sunt negative; ◆ Echipele sunt temporare; ◆ Structurile sunt depășite cu rapiditate prin evoluția proiectului; ◆ Cultura deja există și este creativă. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Decizii parțial reversibile, riscante, și repartizate datorită unei certe stabilități de funcționare; ◆ Puține grade de libertate; ◆ Amplitudinea variațiilor este slabă; ◆ În fazele operațiilor, procedurile nu sunt de natură istorică (gestiunea acestora se realizează pornind de la mediile și rațiile calculate); ◆ Fluxurile de lichidități sunt pozitive; ◆ Echipele sunt permanente; ◆ Structurile sunt stabilizate prin inerția proprie, relativ independentă de fluctuații; ◆ Cultura este stabilă și ritualizată.
Rațiuni	Manageriale
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Obiectivele nu sunt la fel de dese ca și ipotezele; ◆ Realitatea este cea a ideilor și a intuiției. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Scopurile și finalitățile sunt concret explicitate; ◆ Posibilitatea de a dona coerență și consistență relațiilor este realizată prin deducerea căilor de finalizare.