

OUTSOURCING: DIMENSIUNI GLOBALE**Natalia LOBANOV***Academia de Studii Economice din Moldova*

L'article porte sur l'outsourcing, qui résulte d'un choix stratégique de l'entreprise visant à développer les activités créatrices de valeur, à optimiser l'exploitation de ses compétences clés et de ses ressources. L'auteur examine les causes de l'extension, les formes, les avantages, les perspectives du outsourcing, considéré aujourd'hui comme un facteur important de compétitivité, de flexibilité et d'une meilleure réactivité permettant de répondre aux nouveaux défis économiques.

Concurența, care în condițiile de constituire a economiei globale nu cunoaște hotare și devine atotcuprinzătoare și acerbă, incită ca întreprinderile să inoveze permanent în domeniul tehnologiilor, produselor, metodelor de fabricație, să reducă costurile, să gestioneze mai eficient resursele.

O componentă indispensabilă a activității fiecărei întreprinderi sunt cheltuielile legate nu numai de businessul de bază, ci și de gestiunea activelor ce nu țin de profilul companiei, dar sunt necesare pentru funcționarea normală a întreprinderii. Cu cât mai mare este acest sector, cu atât mai mari sunt cheltuielile, numărul de angajați și presiunea în legătură cu activitățile secundare. Eforturile menite să asigure calitatea înaltă a activelor ce nu țin de activitatea de bază sunt adesea exagerate. Apare obiectivul simplificării gestiunii întreprinderii și limitării diversității activelor. Și, ca urmare, un număr tot mai mare de întreprinderi utilizează outsourcing-ul, adică transmiterea activelor și proceselor interne în gestiunea subproducătorilor sau întreprinderilor specializate. Outsourcing-ul (externalizarea) generează schimbări majore în cadrul întreprinderii care îl folosește prin faptul că suscită schimbări radicale în:

- situația patrimonială a întreprinderii, prin transferul activelor către prestator; aceste active pot fi specifice și reutilizate de viitorul prestator în relațiile cu alți clienți;
- conturul structural, reconfigurând condițiile concrete ale funcționării cotidiene, în special prin deplasarea și modificarea conținutului dispozitivelor de conexiune și legătura dintre mediu și întreprindere;
- natura și cantitatea resurselor umane și materiale de care dispune organizația, precum și condițiile de mobilizare a lor.

În outsourcing se evidențiază două aspecte: pe de o parte, realocarea resurselor existente care poate fi explicată, în special, prin analiza costurilor tranzacționale, și, pe de altă parte, lansarea relațiilor și de producere a know-how-ului care necesită o apelare la un alt cadru teoretic. Astfel, printre teoriile care cel mai des se utilizează pentru a explica decizia de externalizare se numără:

1. Teoria costurilor tranzacționale – permite de a explica alegerea externalizării prin reconsiderarea analizei de optimizare a organizației prin recursul la „integrarea pe verticală”. Forma organizațională optimală pentru realizarea unei tranzacții trebuie să permită minimizarea costurilor de producție și de tranzacție. În general, există trei dimensiuni fundamentale ce caracterizează o tranzacție, determinând forma organizațională optimală: incertitudinea, frecvența schimburilor și gradul de investiții specifice necesare pentru realizarea tranzacției. Aceste trei caracteristici influențează comportamentul organizațional al agenților economici și costurile tranzacționale.

În materie de outsourcing menționăm, că:

- ✓ incertitudinea este legată de dependența clientului în raport cu prestatorul său. De asemenea, ea poate fi analizată prin dependența ex-post și riscul moral, căci prin externalizare clientul se expune la pierderea controlului;
- ✓ frecvența este asociată cu repetitivitatea sarcinilor și gradul lor de complexitate. Cu cât mai repetabile și mai puțin complexe sunt sarcinile, cu atât mai mult ele se pot înscrie în cadrul externalizării;
- ✓ specificul activelor (materiale și imateriale) este cea mai importantă dimensiune ce se referă la decizia alegerii structurii de gestiune. El determină posibilitatea sau imposibilitatea reimplicării activelor în alt context economic, fără a afecta valoarea producției și deci de a le transfera la un alt agent economic care își va asuma realizarea tranzacției.

În realitate, soluția adoptată nu este întotdeauna rațională, adică nu este neapărat bazată pe criteriul de eficiență. De asemenea, ea este influențată de logica instituțională, în special în cazul activităților supuse

reglementării. Totodată, viziunea mediului instituțional al teoriei costurilor tranzacționale pare restrânsă, deoarece nu se ține cont de elementele sociologice și cognitive.

2. O viziune complementară a deciziei de outsourcing este propusă de teoria instituțională. Astfel, în cadrul acestui curent de gândire, Roberts și Greenwood (1997) analizează mediul instituțional evidențind două tipuri de constrângeri:

- constrângerile „pre-conștiente” – sunt factorii pe care agenții economici nu îi percep, deoarece îi consideră evidenți. De exemplu, regulile sociale sau ghidul de conduită;
- constrângerile „post-conștiente” – în acest caz agenții economici sunt conștienți de necesitatea schimbării și de factorii care condiționează soluția. Totodată, presiunea mediului împiedică orice schimbare. De exemplu, avem o constrângere „post-conștientă” dacă o organizație nu procedează la alegerea externalizării din cauza lipsei de referințe, atunci când este vorba de cea mai eficientă soluție [1].

Competiția bazată pe eficiență conduce organizația spre întocmirea diagnosticului situației actuale. Apoi, soluțiile sunt indicate și evaluate în scopul alegerii celei mai eficiente. Criteriul eficienței este prezent la toate etapele, dar noutatea viziunii date constă în introducerea mediului instituțional. În fond, pe tot parcursul procesului, alegerea organizației este influențată de multiple constrângeri: cognitive, „pre-conștiente”, „post-conștiente”.

3. La rândul său, teoria resurselor și cunoștințelor permite de a explica apelarea la outsourcing ca la un mijloc de optimizare a utilizării resurselor și recurgerea la complementaritatea ofertei prestatorilor externi din momentul în care aceasta este considerată mai performantă decât prestația internă. Mai mult, problematica gestiunii competențelor este plasată în centrul atenției întreprinderii odată ce apare întrebarea privind gestiunea reintegrării funcției externalizate [2].

Abordarea bazată pe resurse și competențe percepe întreprinderea ca o colecție de resurse productive (Peurose, 1959), al cărei obiectiv este de a crea și a aloca aceste resurse, dar și de a valoriza renta (Quelin, 1997). Întreprinderea nu este un instrument de optimizare a organizației, opus pieței, ci un instrument de creare a resurselor. După Barney (1991), resurse se consideră a fi „toate activele, capacitățile, procesele organizaționale, atribuțiile firmei, informațiile, cunoștințele, controlate de o firmă, care îi permit de a concepe și a valoriza strategiile susceptibile să sporească eficiența sa.

În ce privește competențele, este vorba de ansamblul resurselor individuale și colective ce permit realizarea unei activități compuse din deprinderi organizaționale sau reprezentând un proces. Aceste competențe vor fi strategice dacă ele se află la baza unui avantaj concurențial și dacă sunt durabile, netransparente, dificil transferabile. În cazul outsourcing-ului, transferul și gestiunea resurselor și competențelor constituie miezul relației între cele două părți ale contractului. Această teorie este utilă la diferite niveluri pentru elucidarea fenomenului externalizării, deoarece:

- permite justificarea outsourcing-ului prin intermediul transferului către un prestator al competențelor considerate nestategice (neavând calitățile evocate mai sus) în scopul concentrării resurselor asupra competențelor considerate strategice;
- poate elucidă necesitatea de a dezvolta noi competențe considerate strategice, care permit a conduce relația cu prestatorul din cauza incomplexității contractelor, în special crearea resurselor și competențelor necesare reintegrării funcțiilor.

Teoria „învățământului” organizațional ține să construiască o organizație care este în stare să creeze, să obțină și să transfere cunoștințele, precum și să-și modifice comportamentul, pentru a reflecta noile cunoștințe și reflecțiile strategice (Garvin, 1993), ceea ce, într-un context turbulent și incert, permite ca organizația să se transforme cel puțin la fel de repede sau chiar mai repede decât mediul, prin anticipare.

După cum observăm, abordarea și aplicațiile conceptului de outsourcing cunosc o evoluție continuă. Peter F. Drucker afirmă: „Tendința de a externaliza totul ce este posibil devine pe zi ce trece tot mai accentuată” [3]. Sandra Fox, vicepreședintele Technology Forecaster, califică recurgerea crescândă la externalizare drept fenomenală [4]. Această perioadă a implementării active a outsourcing-ului datează cu anii '90 ai secolului al XX-lea, când ideea partajării funcțiilor principale și secundare și transmiterea acestora din urmă către specialiști în domeniu se bucura de o susținere largă. Printre tipurile de outsourcing mai frecvent utilizate se numără:

◆ Outsourcing-ul în domeniul tehnologiilor înalte. La sfârșitul secolului al XX-lea, fiind în dezvoltare impetuoasă, întreprinderile s-au lovit de necesitatea de a investi mai multe mijloace în softul costisitor și cu o uzură morală rapidă, de a atrage specialiști mai calificați. Aceste preocupări impuneau cheltuieli de timp și

resurse din ce în ce mai mari; ca urmare, companiile au început să atragă activ profesioniști în gestiunea activelor non-profil;

◆ Outsourcing-ul funcțional, care cuprinde numeroase funcții secundare, cum ar fi: alimentarea personalului, gestiunea parcului mijloacelor de transport, auditul intern, logistica, finanțele, contabilitatea etc;

◆ Outsourcing-ul industrial. În acest caz, întreprinderile transmit unui subcontractant o parte (etapă) a procesului de producție, atunci când costurile respective la întreprinderea dată sunt mai mari decât cele obținute prin apelarea la outsourcing. Printre primii producători care au transmis o parte din producție spre outsourcing au fost cei din industria electronică și telecomunicații. În prezent, outsourcing-ul a cuprins majoritatea formelor de activitate.

Experiența internațională ne permite să constatăm următoarele avantaje ale transmiterii activelor non-profil spre outsourcing:

- ✓ posibilitatea de a se concentra asupra businessului principal. Costurile operaționale se reduc, iar atenția managerilor nu este sustrasă spre formele secundare de activitate;
- ✓ optimizarea numărului de angajați, o parte din costurile operaționale trece din categoria celor fixe în costuri variabile;
- ✓ minimizarea riscurilor financiare și posibilitatea de a redistribui resursele, direcționându-le spre produsele care în mod prioritar majorează valoarea companiei;
- ✓ introducerea outsourcing-ului este un factor semnificativ în dezvoltarea relațiilor cu investitorii externi, deoarece majorează atractivitatea investițională a companiei;
- ✓ outsourcing-ul face posibilă utilizarea de către companii a experienței mondiale în asigurarea proceselor non-profil;
- ✓ companiile de outsourcing investesc în perfecționarea propriilor tehnologii, metodologii, personal. Ele sunt cointeresate în cercetarea și implementarea metodelor inovatoare de gestiune a businessului.

Azi orice companie este un client, dar și prestator de servicii de outsourcing, cel puțin într-un domeniu al afacerilor. Astfel, volumul pieței outsourcing-ului în domeniul tehnologiilor informaționale (TI) în regiunea Europa-Orientul Apropiat-Africa se estimează, conform analiștilor de la Gartner, la circa \$ 58 mlrd., iar către a.2009 va spori la \$ 90,9 mlrd. În 2005 cele mai importante 100 tranzacții de outsourcing în Europa Occidentală au valorat la \$ 40,5 mlrd., volumul celor mai mari opt tranzacții constituind \$ 20,5 mlrd. Conform pronosticului Gartner, piața mondială a serviciilor de TI va crește către a.2010 de la \$ 624,4 mlrd. la \$ 828.1 mlrd. În SUA, 76% din administratorii întreprinderilor planifică a dubla cheltuielile cu TI. În viitorii 12 ani pe plan mondial aceste cheltuieli vor crește cu 6,9%. În special, vor crește cheltuielile pentru echipamente computerizate și de telecomunicații, outsourcing-ul serviciilor TI, softul de structură și de securitate. Totodată, 54,9% din cei chestionați consideră a fi prioritară susținerea business-proceselor, iar 25% – sporirea eficienței TI [5].

Procesul de outsourcing se transformă într-o industrie globală importantă, creează și dezvoltă noi piețe, stimulează tranzacțiile, îmbunătățește creativitatea tehnologică, valorifică avantajele economiei globale post-industriale aflate în proces de constituire. În scopul susținerii informaționale a principalilor destinatari ai outsourcing-ului privind profilul riscurilor și cheltuielilor, CIO Insigt a efectuat o cercetare utilizând doi indicatori importanți: Global Outsourcing Index (Indicele Outsourcing-ului Global) și Futures Outsourcing Index (Indicele Outsourcing-ului de perspectivă).

Indicele Outsourcing-ului Global oferă o viziune generală pentru oamenii de afaceri și este un element-cheie pentru un proces de externalizare justă, apreciind riscurile, avantajele, problemele, oportunitățile fiecărei țări. Acest indice cuprinde trei elemente esențiale:

1. Costurile. Nici o țară nu va utiliza modelul de outsourcing, dacă acesta nu va permite reducerea cheltuielilor și realizarea de economii ale mijloacelor utilizate. Acest element reprezintă circa 30% din GOI, include nivelul de salarizare, costurile de infrastructură, impozite, taxe.

2. Riscurile. Fiecare țară poate fi caracterizată prin riscuri și recompense. Evaluarea riscului general, care reprezintă 54% din IOG, sintetizează următoarele riscuri, luate în considerație:

- ✓ riscul geopolitic (10% din GOI) – reflectă stabilitatea guvernării, corupția, securitatea și geopolitica;
- ✓ riscul de capital uman (10% din GOI), cu referință la nivelul calității sistemului de educație, piața muncii și numărul studenților specializați în tehnologiile informaționale;
- ✓ riscul de competență (10% din GOI), focalizat pe experiența în gestiune, know-how, cercetare-dezvoltare;

- ✓ riscul economic (6% din GOI) include stabilitatea monedei naționale, creșterea PIB;
- ✓ riscul legal (6% din GOI), bazat pe legislația generală, taxe, proprietatea intelectuală;
- ✓ riscul cultural (6% din GOI), care conține referințe privind compatibilitatea la nivel de limbă, afinități culturale, inovații și adaptabilitatea populației;
- ✓ riscul infrastructurii tehnologiilor informaționale (6% din GOI), bazat pe cheltuielile în domeniul respectiv și calitatea serviciilor în TI.

3. Evaluarea oportunităților de piață – deține 16% din valoarea GOI și include analiza competitivității globale și a pieței tehnologiilor informaționale în fiecare țară.

Conform GOI, în a.2005 și 2006 India a fost liderul pieței outsourcing-ului global, urmată de China și Costa-Rica.

Tabel

Clasamentul țărilor după Outsourcing-ul Global

Poziția	Țările	Indicele Outsourcing-ului Global, 2005	Indicele Outsourcing-ului de perspectivă, 2015	Țările
1	India	2,02	1	China
2	China	2,16	2	India
3	Costa Rica	2,24	3	Statele Unite ale Americii
4	Republica Cehă	2,26	4	Brazilia
5	Ungaria	2,28	5	Rusia
6	Canada	2,40	6	Ucraina
7	Letonia	2,40	7	România
8	Rusia	2,40	8	Republica Belarus
9	Chile	2,42	9	Filipine
10	România	2,46	10	Canada
11	Irlanda	2,50	11	Irlanda
12	Singapore	2,50	12	Malaysia
13	Filipine	2,56	13	Armenia
14	Polonia	2,56	14	Chile
15	Armenia	2,58	15	Africa de Sud
16	Brazilia	2,58	16	Thailanda
17	Ucraina	2,74	17	Vietnam
18	Israel	2,76	18	Republica Moldova
19	Mexic	2,78	19	Mexic
20	Africa de Sud	2,86	20	Polonia

Sursa: Chief Information Officers. www.cio.com

Azi India este sinonim al talentului mondial. În a.2006 economia indiană a crescut cu peste 8%. Ea a absorbit 65% din piața mondială a informației, precum și 46% din piața de externalizare a produselor speciale. Acest fenomen nu poate fi rupt din contextul dezvoltării mondiale: în a.2005 țările emergente au generat circa 51% din PIB-ul mondial, comparativ cu 39% în 1974. Ponderea populației active scade neconținut în țările occidentale, pe când în economiile emergente ea este în creștere. În a.2005 în SUA au primit diplome 70.000 de ingineri, în India – 350.000, în China – peste 600.000.

Futures Outsourcing Index este definit ca un instrument economic care prezice nivelul de competitivitate a 30 de țări – regiuni ale outsourcing-ului în a.2015. El este determinat de nivelul de creștere a PIB, de creșterea populației, a pieței muncii și a fost extrapolat prin analiza de opinie a 50 top-manageri și economiști. Indicele include interpretările, prevederile și analiza riscului cultural, al politici interne, imaginii globale și schimbările ce țin de nivelul competitivității globale. Astfel, viitorul lider al pieței outsourcing-ului va deveni China, India va fi al doilea destinatar, al treilea – SUA, al optsprezecelea – Moldova.

După cum vedem, indicele outsourcing-ului de perspectivă estimat pentru Republica Moldova este destul de înalt, deși actualmente piața outsourcing-ului nu este suficient determinată, iar întreprinderile nu au dezvoltat

sectoare externalizate în proporție importantă. Or, estimarea activităților mai specializate și mai calificate nu este posibilă decât cu condiția prezenței pe piață a prestatorilor de servicii respective. Dat fiind faptul că acest model nu este suficient utilizat de către întreprinderile naționale, cererea față de serviciile de outsourcing parvine mai mult din partea companiilor străine și vizează domeniile: tehnologiile informaționale; outsourcing funcțional; outsourcing-ul serviciilor secundare (curățare, securitate etc.).

Totodată, pentru ca outsourcing-ul să nu se transforme într-o banală cumpărare de servicii, pentru utilizatorul lor este necesar a stabili competențele-cheie actuale și de perspectivă ale companiei, precum și a determina procesele și motivele transmiterii lor spre outsourcing. El devine un avantaj concurențial în momentul când apare sinergia, adică eficiența setului de procese transmise spre outsourcing începe să depășească eficiența activității lor răslețe în propria gestiune a companiei.

Referințe:

1. Drucker P. *Managing in Time of Great Change*, 1995, p.346-373.
2. Luborsky Gordon F., O'Reilly John C. *The Outsourcing Controversy: Avoiding the Pitfalls*. - Carswell, 1996, p.91-93.
3. Roberts P.W., Greenwood R. *Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption* // *Academy of Management Review*. - 1997. - Vol.22. - No2. - P.5.
4. Quélin B. *L'outsourcing: une approche par la théorie des coûts de transaction* // *Revue Réseaux*. - 1997. - No84 - P.5.
5. <http://www.outsourcing.ru/content/rus/208/2086-article.asp>
6. Renard I. *L'externalisation en pratique*. - Paris: D'Organization, 2004.
7. Fimbel E. *Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation: éléments théoriques et empiriques* // *Revue Francaise de Gestion*. - 2003. - No143.

Prezentat la 25.06.2007