

MANAGEMENTUL EXTERNALIZĂRII PROCESELOR ȘI SERVICIILOR COMPONENTĂ A ACTIVITĂȚII ÎNTRERINDERILOR

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor inginer
la
Universitatea "Politehnica" din Timișoara
în domeniul INGINERIE INDUSTRIALĂ
de către

Ec. Irina Daniela Duran

Conducător științific: prof.dr.ing. Constantin Dan Dumitrescu

Referenți științifici:
prof.dr.ing. Adriana Grigorescu
conf.dr.ec. Marian Năstase
prof.dr.ing. Anghel Tăroată

Ziua susținerii tezei: 15.02.2013

Seriile Teze de doctorat ale UPT sunt:

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Automatică | 7. Inginerie Electronică și Telecomunicații |
| 2. Chimie | 8. Inginerie Industrială |
| 3. Energetică | 9. Inginerie Mecanică |
| 4. Ingineria Chimică | 10. Știința Calculatoarelor |
| 5. Inginerie Civilă | 11. Știința și Ingineria Materialelor |
| 6. Inginerie Electrică | |

Universitatea „Politehnica” din Timișoara a inițiat seriile de mai sus în scopul diseminării expertizei, cunoștințelor și rezultatelor cercetărilor întreprinse în cadrul școlii doctorale a universității. Seriile conțin, potrivit H.B.Ex.S Nr. 14 / 14.07.2006, tezele de doctorat susținute în universitate începând cu 1 octombrie 2006.

Copyright © Editura Politehnica – Timișoara, 2013

Această publicație este supusă prevederilor legii dreptului de autor. Multiplicarea acestei publicații, în mod integral sau în parte, traducerea, tipărirea, reutilizarea ilustrațiilor, expunerea, radiodifuzarea, reproducerea pe microfilme sau în orice altă formă este permisă numai cu respectarea prevederilor Legii române a dreptului de autor în vigoare și permisiunea pentru utilizare obținută în scris din partea Universității „Politehnica” din Timișoara. Toate încălcările acestor drepturi vor fi penalizate potrivit Legii române a drepturilor de autor.

România, 300159 Timișoara, Bd. Republicii 9,
tel. 0256 403823, fax. 0256 403221
e-mail: editura@edipol.upt.ro

Cuvânt înainte

În condițiile unei economii tot mai aglomerate și saturate de produse și servicii, capacitatea unor agenți economici de a aduce pe piață produse și servicii noi sau inovate, ieftine și de calitate superioară, reprezintă un avantaj competitiv greu de contracarat de către ceilalți participanți în piață.

De asemenea într-o perioadă de profundă criză economică mondială, managerii care reușesc să găsească soluții în aceste condiții își păstrează companiile în limitele de eficiență și rentabilitate necesare pentru depășirea situației nefavorabile.

Astfel, atât criza economică prelungită, cât și măsurile de austeritate aplicate la nivel economic generează efecte la nivelul consumului, prin diminuarea cererii de produse și servicii și implicit la nivelul vânzărilor.

Ca urmare, pentru a se depăși acest moment economic dificil structurile de conducere ale companiilor sunt obligate să acționeze rapid prin strategii de organizare și reorganizare moderne.

Teza de doctorat a fost elaborată pornind de la nevoia de a aduce la îndemâna managerilor diferitelor companii soluții de aplicat în activitățile în care eficiența și performanța nu sunt la nivelul dorit.

În speranța că, prin intermediul acestei lucrări, îmi voi aduce aportul la îmbunătățirea activității de organizare a structurilor în cadrul unei companii pentru a realiza produse și servicii performante și competitive, îmi exprim gratitudinea și întreaga considerație față de cititori.

Cu deosebit respect, doresc să-i mulțumesc și să-mi exprim recunoștința față de conducătorul științific al lucrării, domnul prof. dr. ing. Constantin DUMITRESCU, care m-a îndrumat și încurajat cu înaltă competență pe tot parcursul întregii activități de cercetare, și care, cu al său sprijin continuu, în special în momentele dificile, a făcut posibilă finalizarea tezei de doctorat.

Totodată, adresez mulțumiri distinșilor membri ai comisiilor în fața cărora am susținut examenele și referatele din perioada de pregătire, pentru sugestiile și sfaturile competente primite din partea dânilor.

De asemenea mulțumesc membrilor comisiei de doctorat pentru răbdarea și amabilitatea de care au dat dovadă în analizarea tezei de doctorat și pentru încrederea lor în vederea susținerii publice a acesteia.

Nu în ultimul rând, vreau să mulțumesc membrilor familiei mele care au fost alături de mine și m-au susținut și încurajat pe întreaga perioadă în care mi-am desfășurat activitatea de pregătire și de elaborare a tezei de doctorat.

Duran, Irina Daniela

Managementul externalizării proceselor și serviciilor componente a activității întreprinderilor

Teze de doctorat ale UPT, Seria 8, Nr. 51, Editura Politehnica, 2013, 304 pagini, 111 figuri, 57 tabele.

ISSN: 1842-8967

ISBN: 978-606-554-607-3

Cuvinte cheie: externalizarea, managementul structurii, riscul, selecția partenerilor, analiza proceselor, cuantificarea procesului, competitivitate, calitate, cost, timp, performanțe

Rezumat,

Obiectul prezentei lucrări îl constituie studiul cu privire la managementul externalizării proceselor și serviciilor în cadrul diferitelor structuri organizatorice.

Prima parte a lucrării a avut ca obiect documentarea teoretică și statistică asupra fenomenului externalizării. De asemenea s-a realizat un studiu statistic pe un eșantion reprezentativ de societăți comerciale din județul Timiș cu privire la nivelul de cunoaștere a strategiilor de externalizare de către managerii acestora.

În cea de-a doua parte se prezintă contribuțiile personale în problematica urmării, verificării și aplicării unor strategii de externalizare în cadrul a trei societăți comerciale cu domenii de activitate diferite. Tematica abordată cuprinde aspecte multiple, prima categorie constând în studiul activităților și a proceselor tehnologice care sunt supuse analizei și pregătirii pentru realizarea proiectelor de externalizare. O a doua mare grupă de probleme studiate constă în abordarea riscului și a metodelor de cuantificare a acestuia la nivelul întreprinderilor care au, sau vor avea, procese sau servicii externalizate. Cea de-a treia mare grupă de probleme abordate o constituie modelele și metodele de evaluare a partenerilor. De asemenea performanțele acestora sunt comparate cu cele interne pentru a se face alegerea cu privire la varianta care oferă cele mai multe avantaje (cost-calitate-timp). Aceste metode sunt aplicate diferit în funcție de gradul de complexitate al procesului sau serviciului ce este sau urmează să fie supus externalizării.

CUPRINS

Lista abrevierilor	7
Lista figurilor	9
Lista tabelelor	13
Introducere	15
1. Conceptul de externalizare	27
1.1. Externalizarea – un concept multidimensional	27
1.1.1. Definierea conceptului de externalizare	31
1.1.2. Factorii implicați într-un proces de externalizare	33
1.2. Tipuri de externalizare.....	42
1.3. Evoluția conceptului de externalizare și contextul economic actual	51
1.3.1. Evoluția externalizării la nivel global.....	53
1.3.2. Fenomenul externalizării înspre și dinspre România.....	60
1.3.3. Studiu cu privire la nivelul de cunoaștere al fenomenului externalizării	62
1.3.4. Concluzii și previziuni privind externalizarea.....	66
2. Strategia managerială privind externalizarea	68
2.1. Implicațiile economice ale strategiilor manageriale.....	69
2.1.1. Externalizarea determinată de nevoia de competitivitate	70
2.1.2. Externalizarea realizată pentru obținerea unei dezvoltări durabile	78
2.2. Etapele procesului de externalizare	84
2.2.1. Etapa 1 - Activitatea precontractuală.....	86
2.2.2. Etapa 2 - Evaluarea furnizorilor și negocierea contractelor	88
2.2.3. Etapa 3 - Implementarea procesului de externalizare	93
2.2.4. Managementul relațional sau gestionarea parteneriatelor.....	95
2.3. Principiile, regulile și factorii procesului de externalizare	96
2.4. Determinarea și măsurarea efectelor externalizării.....	100
2.4.1. Cuantificarea efectelor externalizării asupra ocupării	101
2.4.2. Cuantificarea efectelor externalizării asupra productivității întreprinderilor	103
3. Selectarea furnizorilor de procese și servicii externalizate	105
3.1. Identificarea potențialilor furnizori	105
3.1.1. Obiectivele echipei de proiect	105
3.1.2. Calificările furnizorilor urmărite în procesul de externalizare	107
3.1.3. Stabilirea criteriilor de evaluare	112
3.2. Culegerea informațiilor și preselecția furnizorilor.....	116
3.2.1. Elaborarea cererilor de ofertă și verificarea informațiilor primite.....	116
3.2.2. Compararea și evaluarea ofertelor furnizorilor	120
3.3. Determinarea potențialilor furnizori	127
3.3.1. Stabilirea echipei pentru parteneriat	127
3.3.2. Întocmirea listei preferențiale.....	129
3.3.3. Decizia privind selectarea candidatului final.....	132
3.4. Inițierea negocierilor cu furnizorii selectați	134
3.4.1. Principii de negociere în externalizare.....	135
3.4.2. Pregătirea pentru negociere și nivelurile negocierii.....	137
3.4.3. Principii de corectitudine și desfășurarea negocierii	140
3.5. Concluzii cu privire la strategia de analiză, evaluare și selecție a furnizorilor ..	142

4. Aplicarea strategiilor de externalizare în diferite structuri organizatorice ..146	
4.1. Analiza activității societății comerciale Sever Conf S.A.....	146
4.1.1. Prezentarea societății comerciale Sever Conf S.A.....	146
4.1.2. Analiza activității de exploatare și structurarea fluxului tehnologic la S.C. Severconf S.A.	149
4.1.3. Analiza SWOT complexă a societății comerciale Severconf S.A. .	155
4.1.4. Identificarea procesului de externalizare și realizarea externalizării la S.C. Severconf S.A.	160
4.2. Analiza activității societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara S.A.	169
4.2.1. Prezentarea societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara S.A.	169
4.2.2. Studiarea proceselor de producție și executarea lucrărilor la S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.	171
4.2.3. Analiza SWOT complexă a societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara S.A.....	178
4.2.4. Identificarea pocesului de externalizat și realizarea externalizării la S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.	184
4.3. Analiza activității societății comerciale Severnav S.A.	190
4.3.1. Prezentarea societății comerciale Severnav S.A..	190
4.3.2. Analiza fluxului tehnologic la S.C. Severnav S.A.	191
4.3.3. Identificarea procesului de externalizat și realizarea externalizării la S.C. Severnav S.A.	196
4.4. Concluzii privind managementul relațional	201
5. Externalizarea și riscul la nivelul societății	204
5.1. Avantajele și dezavantajele procesului de externalizare	204
5.1.1. Avantajele procesului de externalizare.....	204
5.1.2. Dezavantajele procesului de externalizare.....	209
5.2. Gestiunea riscului la nivelul societății	215
5.2.1. Delimitarea riscurilor la nivelul societății	215
5.2.2. Modalități de cunatificare a riscului la nivelul societății.....	223
5.3. Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la nivelul societății ...	235
5.3.1. Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la S.C. Severconf S.A.	235
5.3.2. Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.	241
5.4. Concluziile metodelor de dimensionare a riscului la nivelul societății.....	246
6. Modele economico-financiare utilizate în strategiile de externalizare	250
6.1. Modelul „make or buy” utilizat de S.C. Sever Conf S.A.....	250
6.1.1. Elemente economico- financiare ale modelului „make or buy” ...	255
6.1.2. Compararea elementelor și decizia privind externalizarea conform modelului	261
6.2. Metoda deciziilor multicriteriale utilizată la S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.	263
6.3. Modelul scorului ponderat implementat la S.C. Severnav S.A.	273
6.4. Concluzii privind implementarea modelelor economico-financiare.....	275
7. Concluzii finale și propuneri.....	277
7.1. Concluzii generale.....	278
7.2. Contribuții personale și direcții de acțiune viitoare.....	291
Bibliografie	293

LISTA ABREVIERILOR

ANS	<i>Angajament la Nivelul Serviciilor</i>	
AND	<i>Administrația Națională a Drumurilor</i>	
ASP		<i>Application Service Provider</i>
BCR	<i>Banca Comercială Română</i>	
BIA		<i>Business Intelligence Application</i>
BNR	<i>Banca Națională a României</i>	
BRD	<i>Banca Română pentru Dezvoltare</i>	
BOT		<i>Build Operate Transfer</i>
BPO		<i>Business Process Outsourcing</i>
CDO	<i>Cerere De Ofertă</i>	
CDI		<i>Customer Data Integration</i>
CEI	<i>Cerință pentru Eliberare a Informațiilor</i>	
CM		<i>Cutting and Manufacturing</i>
CMT		<i>Cutting, Manufacturing and Trim</i>
CNVM	<i>Comisia Națională a Valorilor Mobiliare</i>	
CRM		<i>Customer Relationship Management</i>
CSC		<i>Computer Sciences Corporation</i>
CTC	<i>Control Tehnic de Calitate</i>	
DCS	<i>Decretul Consiliului de Stat</i>	
EPO		<i>Engineering Process Outsourcing</i>
FMI	<i>Fondul Monetar Internațional</i>	
GMM		<i>Generalized Method of Moments</i>
IDC		<i>International Date Corporation</i>

8 Lista abrevierilor

IMM	<i>Întreprinderi Mici și Mijlocii</i>	
IT		<i>Information Technology</i>
ITO		<i>IT infrastructure Outsourcing</i>
OMF	<i>Ordinul Ministerului de Finanțe</i>	
PAS	<i>Poliesteri Armați cu fibre de Sticlă</i>	
PE	<i>Proiect de Execuție</i>	
PT	<i>Proiect Tehnic</i>	
RTU		<i>Remote Terminal Units</i>
SDM	<i>Secția de Drumuri Municipale</i>	
SLA		<i>Service Level Agreement</i>
TFP		<i>Total Factors Productivity</i>
WEF		<i>World Economic Forum</i>

LISTA FIGURILOR ȘI GRAFICELOR

Nr. crt.	Nr. figură	Denumire figură	Pagina
1	Fig. i.1.	Evoluția structurii unei întreprinderi	17
2	Fig. i.2.	Reorganizarea întreprinderilor în funcție de activitate	18
3	Fig. i.3.	Tipologia metodelor utilizate în demersul științific	23
4	Fig. 1.1.	Schimbări emergente în externalizare	28
5	Fig. 1.2.	Activitate realizată integral în unitate	28
6	Fig. 1.3.	Activitate cu procese externalizate	29
7	Fig. 1.4.	Decizie de tip „a produce sau a cumpăra”	30
8	Fig. 1.5.	Componentele externalizării	34
9	Fig. 1.6.	Funcții implicate în externalizare	37
10	Fig. 1.7.	Ciclul procesului externalizării	38
11	Fig. 1.8.	Etape ale managementului externalizării	39
12	Fig. 1.9.	Fazele externalizării	39
13	Fig. 1.10.	Șapte pași către o externalizare de succes	40
14	Fig. 1.11.	Opțiuni privind externalizarea	43
15	Fig. 1.12.	Tipuri de externalizare	44
16	Fig. 1.13.	Factori care au dus la revoluționarea externalizării	51
17	Fig. 1.14.	Evoluția în timp a externalizării	53
18	Fig. 1.15.	Nivelul procentual al externalizării	57
19	Fig. 1.16.	Previziunile de dezvoltare	58
20	Fig. 1.17.	Rata compusă de creștere anuală a salariilor, 2010-2014	59
21	Fig. 1.18.	Orășele selectate din Europa de Est cu universități, pe niveluri	60
22	Fig. 1.19.	Schimbarea registrului valoric	61
23	Fig. 1.20.	Managerii care cunosc conceptul de externalizare	64
24	Fig. 1.21.	Managerii care au putut detalia conceptul de externalizare	64
25	Fig. 1.22.	Structura firmelor care au procese și servicii externalizate	65
26	Fig. 1.23.	Tipuri de metode care stau la baza externalizării unor servicii	65
27	Fig. 1.24.	Evoluția activităților externalizate	67
28	Fig. 2.1.	Rațiuni economico-financiare pentru externalizare	70
29	Fig. 2.2.	Indicatori economici de determinare a competitivității pe piață	72
30	Fig. 2.3.	Indicatori ai competitivității la nivel de firmă	73
31	Fig. 2.4.	Sistemul de indicatori care vizează calitatea unui produs	75
32	Fig. 2.5.	Principii, concepte, sisteme și politici de mediu folosite în dezvoltarea durabilă	80
33	Fig. 2.6.	Evoluția conceptului de dezvoltare	81

10 Lista figurilor și graficelor

34	Fig. 2.7.	Aspecte esențiale ale procesului externalizării	84
35	Fig. 2.8.	Activitatea precontractuală	86
36	Fig. 2.9.	Gestionarea furnizorilor	89
37	Fig. 2.10.	Factori luați în considerare în momentul selecției unui furnizor	90
38	Fig. 2.11.	Calități esențiale ale unui prestator	91
39	Fig. 2.12.	Aspecte contractuale în cadrul unui proces de externalizare	92
40	Fig. 2.13.	Elementele generale incluse într-un proiect	94
41	Fig. 2.14.	Reguli privind eficiența externalizării	97
42	Fig. 2.15.	Factorii care determină necesitatea de externalizare	98
43	Fig. 2.16.	Factorii interni și externi ce determină externalizarea	99
44	Fig. 3.1.	Obiectivele echipei de proiect	106
45	Fig. 3.2.	Elementele performanței și prețul	113
46	Fig. 3.3.	Criterii importante în selectarea furnizorilor	114
47	Fig. 3.4.	Culegerea de informații cu privire la furnizori	118
48	Fig. 3.5.	Întrebări pentru testarea omisiunilor	120
49	Fig. 3.6.	Probleme de lămurit în matricea CDO cu ofertele primite	123
50	Fig. 3.7.	Factorii care stau la baza diferențelor de preț	125
51	Fig. 3.8.	Echipa de parteneriat	128
52	Fig. 3.9.	Întrebări auxiliare utilizate la compararea ofertelor	131
53	Fig. 3.10.	Clauzele unui precontract	133
54	Fig. 3.11.	Etapele de selecție a candidatului final	134
55	Fig. 3.12.	Caracteristici de bază ale principiilor de negociere	136
56	Fig. 3.13.	Aspecte privind stabilirea bazei de negociere	137
57	Fig. 3.14.	Pâlnia negocierii	139
56	Fig. 4.1.	Hală de producție la S.C. Sever Conf S.A.	147
57	Fig. 4.2.	Exemplu de uniforme executate de societate	148
58	Fig. 4.3.	Exemplu de comandă externalizată integral	161
59	Fig. 4.4.	Exemplu de comandă produsă integral în societate	162
60	Fig. 4.5.	Exemplu de comandă cu elemente externalizate care se întorc în secție	162
61	Fig. 4.6.	Exemplu de comandă cu elemente externalizate care nu se întorc în secție	163
62	Fig. 4.7.	Modelul tehnic și produsul finit pentru modelul 49976/05 „Libellule”	164
63	Fig. 4.8.	Procesul tehnologic de executare produse	165
64	Fig. 4.9.	Raport de calitate a seriei 0	166
65	Fig. 4.10.	Proces verbal de evidentiere a cerințelor de calitate	167
66	Fig. 4.11.	Procedura de realizare a etalonului	168
67	Fig. 4.12.	Execuție străzi în municipiul Timișoara în perioada 1959 - 1990	169
68	Fig. 4.13.	Lucrări de întreținere și reparații la străzi în municipiul Timișoara în perioada 1959 - 1990	170

69	Fig. 4.14.	Sorturi de agregate naturale necesare la producerea mixurilor asfaltice	171
70	Fig. 4.15.	Stația pentru prepararea mixurilor asfaltice	172
71	Fig. 4.16.	Aplicare îmbrăcăminte din beton de ciment	173
72	Fig. 4.17.	Borduri prefabricate din beton de ciment	174
73	Fig. 4.18.	Lucrări de construcții, întreținere și reparații pentru drumuri	174
74	Fig. 4.19.	Așternere mixuri asfaltice	175
75	Fig. 4.20.	Descărcare mixtură asfaltică în mijlocul de transport	176
76	Fig. 4.21.	Realizare alei și platforme din pavele prefabricate	177
77	Fig. 4.22.	Realizare rețele de apă și canalizare	177
78	Fig. 4.23.	Lucrări de reabilitare a liniilor de tramvai	178
79	Fig. 4.24.	Reabilitarea străzii Iancu Văcărescu	184
80	Fig. 4.25.	Încadrare în spațiu a proiectului	185
81	Fig. 4.26.	Plan de situație strada Iancu Văcărescu	187
82	Fig. 4.27.	Realizarea lucrărilor de reabilitare a străzii Iancu Văcărescu	188
83	Fig. 4.28.	Strada Iancu Văcărescu reabilitată	189
84	Fig. 4.29.	Tipuri de ambarcațiuni realizate de societate	190
85	Fig. 4.30	4000dwt – Multipurpose Container Vessel	191
86	Fig. 4.31.	Yacht Type „Bardos”	194
87	Fig. 4.32.	Velder 2300/75	195
88	Fig. 4.33.	Procesul tehnologic de realizare nave	197
89	Fig. 4.34.	Plan forme provă	199
90	Fig. 4.35.	Plan forme pupă	200
91	Fig. 5.1.	Beneficiile procesului de externalizare	205
92	Fig. 5.2.	Motivele determinate de dezvoltare	206
93	Fig. 5.3.	Motivele determinate de aspecte financiare – resursele	207
94	Fig. 5.4.	Motive determinate de aspecte financiare – costurile	207
95	Fig. 5.5.	Reducerea costurilor în urma externalizării	209
96	Fig. 5.6.	Capcane ale procesului de externalizare	210
97	Fig. 5.7.	Planul de gestionare a parteneriatului de externalizare	213
98	Fig. 5.8.	Părerile managerilor reticenți privind procesul de externalizare	214
99	Fig. 5.9.	Situații defavorizatoare	215
100	Fig. 5.10.	Gestionarea riscurilor	216
101	Fig. 5.11.	Riscurile companiei care își externalizează serviciile	217
102	Fig. 5.12.	Aspecte ale problemelor legate de livrare	219
103	Fig. 5.13.	Alte riscuri	222
104	Fig. 5.14.	Situații de piață și riscul de exploatare	224
105	Fig. 5.15.	Metode de analiză a riscului de faliment	228
106	Fig. 6.1.	Delimitarea măsurilor de performanță	251
107	Fig. 6.2.	Chestionar pentru determinarea cauzelor slabei performanțe	252

12 Lista figurilor și graficelor

108	Fig. 6.3.	Previzionarea performanțelor viitoare	253
109	Fig. 6.4.	Analiza performanței prezente și viitoare	254
110	Fig. 6.5.	Costuri adiționale ale externalizării	261
111	Fig. 7.1.	Reprezentarea grafică a unităților interne care stabilesc externalizarea	277

LISTA TABELELOR

Nr. crt.	Nr. tabel	Denumire tabel	Pagina
1	Tabelul 1.1.	Definiții ale conceptului de externalizare	32
2	Tabelul 1.2.	Domenii de activitate a firmelor de externalizare	35
	Tabelul 1.3.	Exemple de externalizare off-side	44
3	Tabelul 1.4.	Procese și funcții	47
4	Tabelul 1.5.	Analiza regională a externalizării	55
5	Tabelul 1.6.	Preferințele de externalizare bazate pe experiență și recomandările clienților	56
6	Tabelul 1.7.	Interesul pentru alte state decât India privind externalizarea	56
7	Tabelul 1.8.	Evoluția pieței serviciilor și proceselor externalizate	57
8	Tabelul 1.9.	Servicii de piață prestate întreprinderilor	62
9	Tabelul 1.10.	Chestionar	63
10	Tabelul 2.1.	Comparație între modul actual de acțiune și cel propus de dezvoltarea durabilă	78
11	Tabelul 3.1.	Lista calificărilor hard ale furnizorilor	108
12	Tabelul 3.2.	Lista calificărilor soft ale furnizorilor	108
13	Tabelul 3.3.	Identificarea și analiza calificărilor	115
14	Tabelul 3.4.	Model de cerere de ofertă	117
	Tabelul 3.5.	Aspecte urmărite în evaluarea calificărilor	121
15	Tabelul 3.6.	Reformularea ofertelor în format comun	122
16	Tabelul 3.7.	Evaluarea propunerilor (ofertelor)	124
17	Tabelul 3.8.	Probleme amânate	135
18	Tabelul 3.9.	Exemplu de listă a prevederilor / cerințelor	144
19	Tabelul 4.1.	Proces tehnologic – Geacă femei	151
20	Tabelul 4.2.	Analiza SWOT complexă a societății comerciale Sever Conf S.A.	155
21	Tabelul 4.3.	Analiza SWOT complexă a societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara S.A.	178
22	Tabelul 4.4.	Certificările (autorizările) societății	191
23	Tabelul 5.1.	Indicatorii pragului de rentabilitate	225
24	Tabelul 5.2.	Indicatorii de evaluare a riscului de exploatare	226
25	Tabelul 5.3.	Indicatorii de evaluare a riscului financiar	227
26	Tabelul 5.4.	Indicatorii riscului de incapacitate de plată și de lichiditate	229
27	Tabelul 5.5.	Indicatorii riscului de insolvabilitate și al costurilor capitalului investit	229
28	Tabelul 5.6.	Indicatori de risc specifici modelului "Conan – Holder"	232

14 Lista figurilor și graficelor

29	Tabelul 5.7.	Situația întreprinderii evaluată pe baza funcției "Z"	233
30	Tabelul 5.8.	Criteriile de performanță economico – financiare (BCR S.A)	234
31	Tabelul 5.9.	Structura bilanțului (S.C. Sever Conf S.A.)	235
32	Tabelul 5.10.	Contul de profit și pierdere (S.C. Sever Conf S.A.)	236
33	Tabelul 5.11.	Conturi fixe și conturi variabile (S.C. Sever Conf S.A.)	238
34	Tabelul 5.12.	Evaluarea riscului de exploatare (S.C. Sever Conf S.A.)	238
35	Tabelul 5.13.	Evaluarea riscului financiar (S.C. Sever Conf S.A.)	239
36	Tabelul 5.14.	Evoluția indicatorilor de risc în perioada 2010 - 2011 (S.C. Sever Conf S.A.)(lei)	239
37	Tabelul 5.15.	Indicatori de risc specifici modelului „Conan-Holder” (S.C. Sever Conf S.A.)	240
38	Tabelul 5.16.	Indicatori de risc specifici modelelor bancare	240
39	Tabelul 5.17.	Punctajul acordat indicatorilor de risc (S.C. Sever Conf S.A.)	240
40	Tabelul 5.18.	Structura bilanțului (S.C. Drumuri Municipale S.A.)	241
41	Tabelul 5.19.	Contul de profit și pierdere (S.C. Drumuri Municipale S.A)	242
42	Tabelul 5.20.	Conturi fixe și conturi variabile (S.C. Drumuri Municipale S.A)	243
43.	Tabelul 5.21.	Evaluarea riscului de exploatare (S.C. Drumuri Municipale S.A)	244
44.	Tabelul 5.22.	Evaluarea riscului financiar (S.C. Drumuri Municipale S.A)	244
45.	Tabelul 5.23.	Evoluția indicatorilor de risc în perioada 2010 – 2011 (lei) (S.C. Drumuri Municipale S.A)	245
46.	Tabelul 5.24.	Indicatori de risc specifici modelului „Conan-Holder” (S.C. Drumuri Municipale S.A)	245
47.	Tabelul 5.25.	Indicatori de risc specifici modelelor bancare	246
48.	Tabelul 5.26.	Punctajul acordat indicatorilor de risc	246
49	Tabelul 6.1.	Criterii pentru a produce sau a cumpăra	250
50.	Tabelul 6.2.	Măsurarea nivelului actual al performanței	251
51.	Tabelul 6.3.	Valoarea capitalului investit	258
52.	Tabelul 6.4.	Costurile pentru a produce sau a cumpăra	262
53.	Tabelul 6.5.	Fluxuri de numerar pentru a produce sau a cumpăra	263
54.	Tabelul 6.6.	Sintetizarea variantelor de acțiune	264
55.	Tabelul 6.7.	Sintetizarea variantelor de acțiune în cazul furnizorilor de lucrări pentru gaz	268
56.	Tabelul 6.8.	Sintetizarea variantelor de acțiune în cazul furnizorilor de lucrări pentru apă-canal	271
57.	Tabelul 6.9.	Analiza factorilor decizionali	274

INTRODUCERE

O perioadă îndelungată, oamenii de știință au încercat să înțeleagă și să explice ce determină prosperitatea entităților. Astfel, au existat o diversitate de puncte de vedere de la reprezentanții școlii clasice (teoreticieni ai problemelor precum: comerțul, formarea prețurilor, diviziunea muncii), până la neoclasici, care pun accentul pe poli/centre de creștere, creștere endogenă, antreprenoriat și managementul în procesul de creștere competitivă, „cunoașterea”, managementul informației, ș.a. În *Avuția națiunilor* [119] scrisă în anul 1776 de Adam Smith și în *Principiile economiei politice și impunerii fiscale*, elaborată de David Ricardo apărută în 1826, se află primele teoretizări ale acestor principii.

Adam Smith a sistematizat pentru prima oară problematica importanței piețelor în alocarea resurselor. El a formulat faimosul rol al „mâinii invizibile”, conform căruia fiecare individ având în vedere numai securitatea proprie și câștigul propriu se străduiește să-și folosească capitalul, astfel încât produsul acestuia să poată avea cea mai mare valoare. În general, individul nu urmărește promovarea interesului public, ci doar interesul propriu, însă, în mod indirect, el promovează și interesul societății cu mai mult efect decât atunci când intenționează cu adevărat promovarea acestuia [66], fiind condus de o sursă invizibilă. Adam Smith este cel care formulează teza ce avea să rămână cunoscută în literatura economică drept *teoria avantajelor absolute*, potrivit căreia, avantajele obținute prin schimburile comerciale cu străinătatea decurg din diferențele dintre costurile absolute înregistrate în producția aceleiași mărfi în țări diferite. Pe de altă parte, în accepțiunea lui David Ricardo [112], cauza schimburilor comerciale internaționale nu constă în diferențele de cost absolut, ci în diferențele dintre costurile comparative pentru același produs, în țări diferite.

Teoria dotării cu factori de producție (Modelul Heckscher-Ohlin) este cea de-a doua variantă neoclasică a modelului costurilor comparative. Originile acestei teorii revin economistului suedez Eli Heckscher, prin articolul intitulat *The effect of foreign trade on the distribution of income*, publicat în 1919, în *Ekonomisk Tidskrift*, vol.XXI. După reluarea tezelor lui Heckscher, de către Bertil Ohlin, în lucrarea *Interregional and International Trade*, în literatura economică se vorbește de teorema Heckscher-Ohlin. Potrivit acestui model, prețurile sunt considerate identice cu costurile de producție, iar acestea din urmă se compun din prețurile factorilor de producție. Prin urmare, performanța economică este privită de către neoclasici prin contribuția adusă de fiecare factor de producție. Această abordare prezintă un inconvenient exprimat prin așa numitul „reziduu Solow”, ce exprimă progresul tehnic al sistemului productiv (această parte din creștere a fost numită productivitatea totală a factorilor - TFP).

Apariția în anul 1936 a *Teoriei generale a folosirii mâinii de lucru, a dobânzii și a banilor*, elaborată de John Maynard Keynes [79], a deschis noi perspective asupra prevenirii sau atenuării crizelor economice, combaterea șomajului, posibilitatea de a utiliza politici fiscale și monetare pentru a elimina recesiunile, toate acestea conducând la creșterea competitivității economice.

Literatura de specialitate a anilor 1950-1970 aduce, în prim plan, o serie de preocupări în ceea ce privește *teoria polilor de creștere*, cel care introduce pentru prima dată acest concept fiind Francois Perroux în anul 1949. Potrivit autorului, un pol de creștere vizează o industrie sau mai multe, o singură firmă sau un grup de

firme. În vederea definirii conceptului de pol de creștere, o atenție deosebită se acordă aspectului de dominare. Motivul este reprezentat de faptul că atunci când o firmă sau o industrie domină o alta corespondentă, între ele se creează o anumită relație care generează apariția unui proces de polarizare. Totodată, abandonând ipoteza concurenței pure și perfecte și luând în considerare elemente reale, legate de natura activităților și a interdependențelor dintre ele, Francois Perroux dezvoltă *teoria efectului de antrenare* în optica sectoarelor și agenților cu poziție dominantă în economie și a inegalităților structurale.

Abordarea axată pe *creșterea endogenă* reprezintă un curent de gândire începând cu anul 1980. Noua teorie a creșterii tratează modificarea tehnologiei ca pe o variabilă endogenă care răspunde la semnalele apărute pe piață. Difuzarea tehnologiei este, de asemenea, endogenă, iar investițiile în capitalul uman, educație, cercetare-dezvoltare, etc., conferă externalității aspecte pozitive.

La începutul anilor '90 Tom Peter prezicea că fiecare om va deveni o companie de sine stătătoare cu telefon celular și fax, externalizând serviciile unii altora. Aceeași idee o exprima și Tom Friedman atunci când afirma că „lumea este plată și că toți lucrăm în aceeași fabrică”. Astfel putem spune că în contextul unei economii globalizate este tot mai greu să nu externalizezi.

Literatura anilor 2000 marchează o schimbare de logică dominantă la nivelul percepțiilor privitoare la factorii determinanți ai competitivității. Astfel, Nicholas Negroponte, precum și alți specialiști moderni consideră „cunoașterea” ca fiind factorul determinant al competitivității. În „noua economie” bunurile intangibile precum cunoștințele, managementul informației și cunoașterii devin noul factor al competitivității. Cunoașterea, spre deosebire de muncă, pământ și capital, este un activ care se apreciază pe măsura utilizării. Cu cât sunt utilizate mai mult, cu atât cunoștințele devin mai eficiente, conducând la creșterea competitivității unei activități economice.

Teoriile clasice, neoclasiche și cele centrate pe creșterea endogenă au la bază diferite formulări ale funcției de producție, în structura căreia sunt, de regulă, cuprinși o serie de factori cum ar fi : capitalul, munca, resursele naturale, tehnologia și factorii ce depind de mediul socio-cultural. Spre deosebire de abordările clasice și neoclasiche, teoriile creșterii endogene au propus o abordare mai flexibilă, aducând în prim plan așa numitele „eșecuri ale pieței” (market failure).

Alături de acești factori rolul antreprenorului este esențial, deoarece acesta din urmă este generator de inovație și inovatori (după părerea lui Joseph Schumpeter – teoria dezvoltării) și astfel se dezvoltă (de către Peter Drucker) conceptul de management ca factor de competitivitate.

Autoritatea mondială în domeniul strategiei competitive și unul dintre fondatorii managementului modern, Michael Porter clasifică factorii de producție în câteva grupe mari: resurse umane; resurse naturale și materiale; stocul de cunoștințe științifice, tehnice și de marketing, referitoare la bunuri și servicii, pe care le putem găsi în universități, organisme particulare de cercetare, institute guvernamentale de cercetare, agenții publice de statistică, literatură științifică și de afaceri, baze de date și studii de piață, asociații comerciale etc.; volumul și costul capitalului disponibil pentru investiții; tipul, calitatea și costul folosirii infrastructurii disponibile, incluzând aici transporturile, comunicațiile, poșta, transferul de fonduri și de plăți, sănătatea, ș.a. [108].

Utilizarea acestor factori ca ansamblu, împreună cu legăturile care se creează între ei, de către un manager abil, determină realizarea unei structuri organizatorice eficiente și competitive.

Actualitatea temei de cercetare

Departate de a fi doar o simplă „modă” a momentului, migrarea către modelul externalizării deschide noi oportunități pentru companiile aflate sub presiunea constantă a necesității reducerii costurilor de producție, care permite, la rândul ei, scăderea prețului final al produsului sau serviciului, ceea ce atrage implicit o mai bună plasare pe piață a companiei.

Din acest punct de vedere, externalizarea poate fi o armă eficientă în lupta cu competiția, deoarece în prezent economiile lumii sunt tot mai interdependente.

Dacă în urmă cu câteva decenii, organizațiile economice, indiferent de mărime, se dezvoltau integrând activități din ce în ce mai diversificate și mai îndepărtate de activitatea lor de bază, strategie numită, de teoreticienii managementului, integrare pe verticală, în ultimii ani se poate observa tendința de revenire a organizațiilor economice către activitatea lor de bază care a consacrat-o pe piața concurențială, aceste modificări fiind reprezentate grafic în figura i.1. Astfel, noile demersuri manageriale vizează selectarea din multiplele activități desfășurate pe cele considerate a fi cele mai profitabile, ori în care expertiza se desfășoară la cote de performanță maximă („competențe de bază”), situație numită de teoreticieni „specializare” [59].

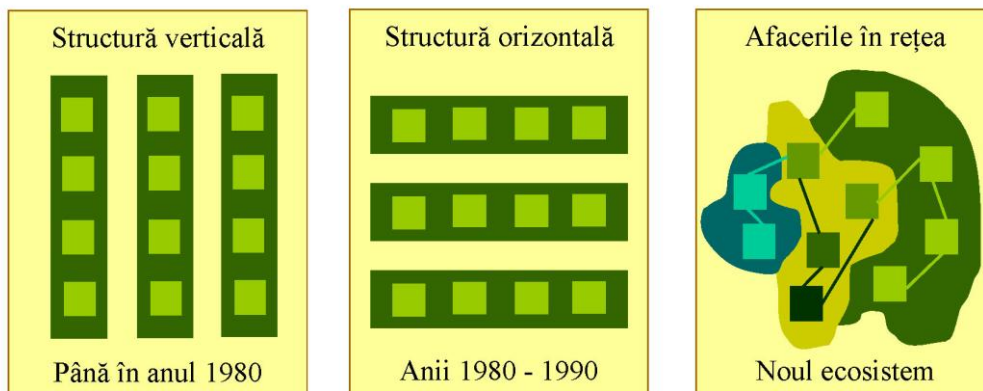


Fig. i.1. Evoluția structurii unei întreprinderi [124]

În condițiile evoluției accelerate a economiei contemporane, a concurenței acerbe pe o piață saturată, organizațiile economice trebuie să-și sporească productivitatea, rentabilitatea și să dea dovadă de o mare flexibilitate în fața exigențelor pieței, rămânând însă axate pe sectorul lor de competență. Astfel, se trece la un „time-to-market” mai scurt, o reducere a costurilor și o personalizare sporită. Una din modalitățile prin care se pot rezolva problemele supraviețuirii la cote de performanță maximă este intensificarea cooperării între organizațiile economice. Companiile au realizat că este important să se focalizeze pe activitatea lor de bază și să externalizeze activitățile secundare către parteneri, pentru a suplini lipsa de competență și a resurselor necesare realizării obiectivelor și satisfacerea cerințelor clienților.

În fața acestor presiuni, actorii noii economii au început să reflecteze asupra modului de lucru și asupra organizării activității. Structurile tradiționale ale organizațiilor au fost puse în discuție și apare nevoia unor noi forme organizaționale,

care impun schimbări radicale în organizarea companiilor, în modul lor de operare și mai ales în relațiile lor cu exteriorul. Astfel, arhitecturile tradiționale (verticale și orizontale) ale companiilor au fost abandonate, făcând loc unor noi forme organizaționale numite „rețele de activități” sau „rețele de companii” [63]. Aceste modificări structurale sunt prezentate în figura i.2.

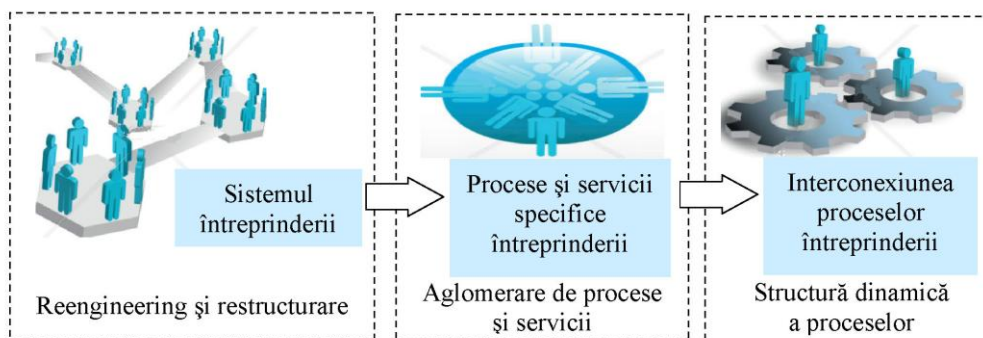


Fig. i.2. Reorganizarea întreprinderilor în funcție de activitate

Aceste noi forme organizaționale pun în relație mai mulți actori. Ele implică furnizorul, distribuitorul până la consumatorul final. Ele s-au înmulțit în ultimii ani în scopul de a răspunde schimbărilor perpetue de pe piață și constrângerilor impuse de mediul de lucru al companiilor. În acest nou ecosistem, companiile au început să adere din ce în ce mai mult la astfel de scenarii de cooperare.

Relațiile multiple ce au apărut în economia contemporană, între furnizor, dezvoltator și consumatorul final, au impus companiilor să adere la „noul ecosistem” (scenarii de cooperare), pentru a face față schimbărilor perpetue de pe piață și constrângerilor impuse de mediul de lucru al organizațiilor economice.

Întoarcerea la origini (la concentrarea pe activitatea de bază) a organizației are, cel puțin, din punct de vedere teoretic, mai multe motivații, și de asemenea, mai multe răspunsuri, care pot fi de la cele de origine pur economică, de eficiență, adică de maximizare a profitabilității, maximizarea valorii firmei ca obiectiv major, până la cele cu o nuanță ideologică, cum ar fi exportul activităților puțin rentabile din țările de origine spre cele mai puțin dezvoltate (modelul „centru – periferie”). Această migrație este tot o problemă de eficiență, însă este însoțită de anumite dezavantaje pentru țara mamă [55].

Odată cu îmbunătățirea tehnologiei comunicațiilor, serviciile pot trece granițele politice pe calea undelor, obținând, în același timp, acces la forță de muncă ieftină, dar bine pregătită. Noutatea în acest moment în domeniul externalizării constă în faptul că aceasta a luat amploare în cadrul serviciilor. Mult timp sectorul serviciilor a fost considerat impenetrabil de către concurența internațională. Odată cu îmbunătățirea tehnologiei comunicațiilor, cum ar fi Internetul, serviciile pot trece granițele politice pe calea undelor, obținând, în același timp, acces la forță de muncă ieftină, dar bine pregătită.

Dar ideea de externalizare nu este în totalitate nouă, și totuși aceasta merită a fi tratată dintr-un număr mare de motive.

În primul rând, studiile [133] arată că o treime din bugetele „executive” sunt externalizate, dar specialiștii afirmă că acesta nu este decât începutul. Anumiți autori (Michael F. Corbett) susțin că acest procent în viitor ar putea să crească la 70

-80%. Aceasta ar însemna că întreprinderile vor avea mai multe procese externalizate, decât ceea ce realizează în interior.

Al doilea motiv, pentru care este absolut necesar să fie tratată externalizarea a cărei impact crește cu rapiditate, este faptul că procesul de externalizare se schimbă permanent. Organizațiile abordează externalizarea evoluând de la modelul ierarhic tradițional la interfuncționalitate, procedeul de centrare pe proces (BPO).

Externalizarea a devenit parte integrantă în activitatea firmelor, dar modul prin care acestea își îmbunătățesc acțiunile (servicii partajate „shared” sau consolidarea lanțului de aprovizionare) se află într-o permanentă schimbare. Externalizarea se mută din sfera deciziilor bazate pe cost, către strategii de tipul „go-to-market”.

În același timp noi furnizori intră pe piață zilnic și schimbă decorul soluțiilor care sunt la dispoziția organizațiilor.

Toate aceste schimbări crează atât oportunități, cât și riscuri, iar noile abordări, tehnologii și echipamente folosite pentru externalizarea de succes trebuie să fie identificate, dezvoltate și/sau redefinite.

Chiar dacă externalizarea continuă să fie dominată de nevoia continuă de a îmbunătăți productivitatea și de a diminua din costuri, aceasta va avea pentru firme, în viitor, un efect și mai puternic.

Al treilea motiv, pentru care externalizarea este din ce în ce mai folosită, se datorează triadei „mai ieftin-mai repede-mai bun”. Furnizorul extern căruia i se transferă sarcina trebuie să îndeplinească aceste trei condiții pentru ca externalizarea să fie un succes.

Alt motiv ar fi acela că managerii transferă în mod curent activități angajaților, însă în situația în care managerul are necesități mai importante pentru personalul intern, decât acea activitate, atunci se poate apela, de asemenea, la externalizare.

În luarea deciziei de externalizare trebuie să se țină cont și de alte aspecte, ce ar *asigura succesul unui plan de externalizare*, și anume:

- înțelegerea scopurilor și obiectivelor întreprinderii;
- cunoașterea planurilor strategice;
- selectarea riguroasă a furnizorului;
- o gestiune continuă a relației de parteneriat, un contract corespunzător;
- o comunicare deschisă cu toți cei care sunt afectați de externalizare;
- sprijinul și implicarea conducerii strategice;
- analiza financiară periodică a rezultatelor contractului de externalizare.

Se poate spune, urmărind ideile de mai sus, că externalizarea a devenit o formă necesară, obișnuită și răspândită de restructurare pe scară largă în toate sectoarele economiei.

Scopul elaborării lucrării și obiectivele cercetării

Pentru a realiza un proces științific bine documentat s-au parcurs următoarele etape de cercetare, utilizând metode și instrumente de cercetare care au ca scop facilitarea procesului de cercetare științifică:

- *identificarea sferei generale de cercetare*;
- *selectarea domeniului de cercetare*;
- *determinarea tipului de abordare* – prin prezentarea unor concepte și teorii generale, care s-au folosit pentru punerea în practică, generând, astfel, un tip de abordare deductiv;

- *concretizarea planului de cercetare* – prin planificarea temporală a cercetării;
- *colectarea datelor și informațiilor*, atât din publicații științifice (articole publicate în reviste de specialitate, cărți de specialitate relevante, documente oficiale, comunicate de presă, date statistice și alte documente emise de diferite entități naționale și internaționale), cât și din deplasări în cadrul diferitelor entități economice;
- *analiza datelor* – inițial teoretice (prin compararea diverselor teorii și concepte), iar apoi a celor aplicative (prin metode generale și particularizate pe studiile de caz discutate);
- *prezentarea rezultatelor cercetării* – sintetizate în concluziile finale prin evidențierea atât a contribuțiilor aduse la dezvoltarea cercetărilor în domeniu, cât și limitele și greutățile întâmpinate pe parcursul elaborării cercetării.

Teza de doctorat „**Managementul externalizării proceselor și serviciilor, componentă a activității întreprinderilor**” surprinde, într-un mod complex, dar nu exhaustiv, aspecte conceptuale, conexiuni fenomenologice, strategii, modele și metode specifice, tehnici și instrumente utilizate în externalizare, care reprezintă suportul pentru concluziile și propunerile formulate, care aduc plusvaloare atât proceselor de externalizare, cât și managementului unei entități.

Astfel, prin elaborarea acestei teze se încearcă să se găsească soluții optime referitoare la derularea unui proces de externalizare eficient, astfel încât domeniile în care s-a urmărit externalizarea să își formeze propriile principii și funcții pentru care au fost create.

Prin tema de doctorat se dorește tratarea problemei externalizării serviciilor și proceselor prin determinarea momentului când un proces sau serviciu trebuie externalizat și a furnizorului căruia se încredințează acel proces sau serviciu. Această decizie se ia de obicei atunci când se constată că realizarea în cadrul unității este mai costisitoare decât delegarea către un terț extern și astfel se obține un cost de producție mai mic.

Însă *costul* nu este singurul element care va fi luat în calcul. Elemente ca *timpul* de realizare a unui produs sau subansamblu și *calitatea* acestuia vor constitui, de asemenea, probleme luate în analiză.

Se urmărește generarea unui *cost minim* pentru realizarea produsului, livrat *la timp* (nu neapărat în timpul cel mai scurt) și cu o *calitate ridicată*.

Obiectivul general al lucrării se poate concretiza astfel, prin faptul că se dorește conștientizarea tuturor managerilor a cât de importantă și utilă este o strategie de externalizare. Acest lucru se realizează atât prin evidențierea avantajelor strategiei, cât și prin urmărirea factorilor implicați în externalizare care afectează performanțele întreprinderii.

De aici decurg o mulțime de alte obiective specifice, și anume:

- urmărirea dezvoltării și evoluției în timp a conceptului de externalizare;
- prezentarea terminologiei specifice și a elementelor particulare domeniului abordat;
- dimensionarea studiului actual al cunoașterii, luând în considerare cercetări naționale și internaționale cu privire la trecut, prezent și viitor;
- determinarea nivelului de cunoaștere al fenomenului externalizării prin întocmirea unui studiu de piață, bazat pe răspunsurile managerilor la chestionarul construit în acest sens;
- crearea unei structuri generale a strategiei de externalizare, prin construirea unor etape general valabile;

- delimitarea caracteristicilor externalizării în funcție de domeniul de activitate al întreprinderilor care o practică sau doresc să o practice;
- aplicarea și urmărirea externalizării în întreprinderi din diferite domenii de activitate, prin realizarea unei structuri specifice pentru fiecare activitate în parte;
- identificarea implicațiilor economico-financiare generate de implementarea unei strategii de externalizare;
- ridicarea calității raportărilor din punct de vedere al relevanței, inteligibilității, credibilității și comparabilității;
- realizarea unei cercetări empirice, privind posibilitățile și perspectivele aplicării unei strategii de management cu particularități în externalizarea proceselor și serviciilor, prin care sunt analizate atât dificultățile întâmpinate în aplicarea acesteia, cât și posibilitățile de îmbunătățire a modului de evaluare a impactului asupra activităților desfășurate.

Metodologia utilizată în cercetarea științifică

Cercetarea științifică întreprinsă se justifică prin faptul că, deși pe plan internațional problematica externalizării proceselor și, în special a serviciilor, este discutată cu mult timp în urmă și de către o masă mare de cercetători, la nivel național nu există o varietate atât de mare a cercetărilor în domeniu. Trebuie punctată această situație datorită faptului că fiecare țară are specificul său, pornind de la nivelul economic, financiar, fiscal, ajungând la cultura și atitudinile membrilor săi, și astfel trebuie studiată mai elaborat problema externalizării punctându-se particularitățile naționale.

Lucrarea este astfel concepută încât să prezinte problematica specifică temei studiate într-o succesiune impusă de obiectivele stabilite, prin realizarea a șapte capitole care abordează aspecte privind:

- cadrul conceptual național și internațional al problematicii;
- complexitatea fundamentărilor metodologice;
- delimitarea indicatorilor urmăriți în strategiile de externalizare;
- structurarea pe etape a procesului de externalizare;
- avantajele și dezavantajele unei strategii de externalizare;
- capcane, obstacole și riscuri regăsite într-un asemenea proces;
- selectarea furnizorilor de procese și servicii externalizate și inițierea negocierilor cu aceștia;
- urmărirea mai multor domenii de activitate în care este necesară externalizarea;
- aplicarea unor modele și metode generale definite pe specificul fiecărui domeniu de activitate analizat.

În vederea realizării cercetării științifice, se vor utiliza cu preponderență două *metode de cercetare*, și anume:

- studierea surselor de specialitate națională și internațională, care abordează aceasta problemă;
- observarea atât pasivă, rezumându-se la observarea evoluției fenomenelor legate de aria de cercetare, cât și observarea participativă, prin exprimarea de concluzii, la finele fiecărui capitol și prin părerile personale exprimate pe parcursul și la finele lucrării.

Din punct de vedere teoretic, coexistă două categorii de metode de cercetare, dar din punct de vedere practic, exclusivitatea uneia sau a alteia, este greu de realizat, deoarece „astăzi, în comunitatea științifică este pe deplin

acceptată ideea unității dintre teoretic și empiric”, după cum afirma Mihai Dinu Gheorghiu. Deci orice construcție teoretică are o minimă bază factuală, dar și orice investigație empirică presupune un minim bagaj de teorie. Se consideră, de asemenea, că există o inter-relaționare prin faptul că ipotezele, teoriile, ideile, în general, potențează cercetarea concretă, iar constatările practice conduc la formularea de noi ipoteze, interpretări, teorii.

Studiul s-a bazat pe anumite *metode ale cercetării științifice* pentru a atinge obiectivele formulate.

Termenul generic de metodă, metodologie, creează unele discuții contradictorii, dar în sens larg prin *metodologie* se înțelege ansamblul unor metode folosite în cercetarea științifică, sau pur și simplu, știința efectuării cercetării. Etimologic cuvântul unește cuvintele grecești *metodos* (drum, cale) și *logos* (știință). Prin urmare, *metodologia cercetării* este utilizată în scopul obținerii informațiilor pentru a elucida întrebările ridicate în cercetare.

Metodologia cercetării științifice cuprinde, atât definirea adecvată a domeniului studiat, o serie de principii și reguli de desfășurare a investigațiilor, stabilirea instrumentului de lucru pentru culegerea și interpretarea datelor, cât și strategii de construcție sau reconstrucție teoretică.

Metoda, ca element de bază al metodologiei științifice, constituie modul de cercetare, sistemul de reguli și principii de recunoaștere a realității sociale. Cercetarea se bazează, în aceste condiții, pe testarea ipotezelor printr-un empirism logic, fiind utilizate diferite tipuri de metode (cantitative, calitative, statistice, inductivă, deductivă). În funcție de obiectivul urmărit, diferitele tipuri de metode se delimitează după mai multe criterii, așa cum se observă din figura i.3.

Astfel, metodologia cercetării științifice, utilizată în cadrul lucrării, respectă **principiul unității dintre calitativ și cantitativ**, combinând cercetarea calitativă, cu cea cantitativă, în vederea creșterii relevanței rezultatelor obținute în urma cercetării. Totodată, se poate considera că lucrarea se încadrează în categoria cercetărilor bazate preponderent pe **abordări de tip deductiv**, pornind de la teorii, concepte și modele existente, înspre particularizarea acestora la nivelul activităților economice ale întreprinderilor.

Așadar, întocmirea lucrării se va baza pe abordarea deductivă, pornind de la teorie spre practică, cu unele tendințe de cercetare inductivă, reprezentate prin câteva studii practice de caz. Aceste exemple concrete sunt tratate pentru a se verifica măsura în care anumite aspecte teoretice menționate în lucrare, sunt validate din punct de vedere practic. Astfel, pe parcursul intervenției științifice realizate, în cercetarea problematicii cu privire la externalizarea proceselor și serviciilor în cadrul întreprinderilor s-au avut în vedere cele două componente, cea teoretică și cea aplicativă.

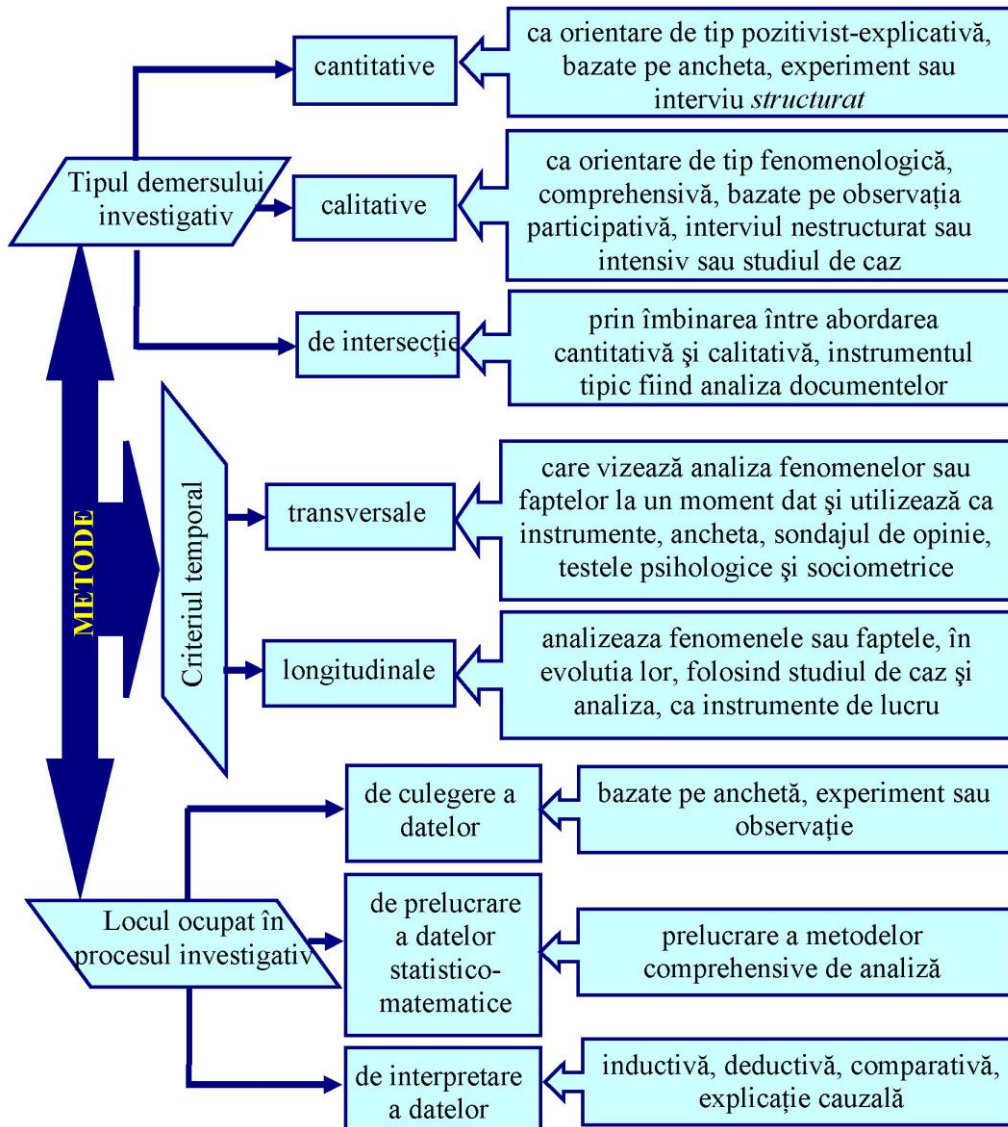


Fig. i.3. Tipologia metodelor utilizate în demersul științific

- Pentru obținerea scopului propus, s-au utilizat o serie de:
- *metode de cercetare*: culegerea și prelucrarea de informații, interpretarea datelor cercetării;
 - *tehnici*: studiul bibliografiei, selectarea și sintetizarea datelor disponibile, realizarea de corelații între date;
 - *procedee*: lecturarea materialelor disponibile, construirea de baze de date necesare prelucrării și interpretării rezultatelor cercetării, sintetizarea datelor în tabele, utilizarea motoarelor de cautare on-line;

- *instrumente de investigare*: sisteme de organizare a datelor, baze de date, resurse și publicații on-line.

Metoda de analiză a documentelor este cel mai des utilizată în cadrul tezei, în special în capitolele 5 și 6, deoarece analiza surselor bibliografice și a interpretărilor diverșilor specialiști, din literatura de specialitate, a permis o analiză de conținut a temei abordate, precum și o analiză a acesteia în timp și spațiu.

În cazul culegerii de date, principala metodă utilizată a fost cea a *observării*, prin care se înțelege urmărirea atentă și sistematică a unor fapte anume, cu scopul de a sesiza aspecte esențiale, sau a celor diferențiale. Această metodă arată că o idee se conturează treptat, pornind de la convingerea tot mai fermă că faptele își dezvăluie semnificația lor prin contactul cu ele. Altfel spus prin observație se înțelege simpla constatare a ceea ce este sau ceea ce se petrece. Aceasta se delimitează însă prin observarea pasivă, când este vorba de observația spontană, pe care cel ce observă o face întâmplător și observația provocată, cea care se face cu intenția de a verifica exactitatea unei presupunerii cu privire la desfășurarea fenomenului cercetat.

În procesul de colectare a datelor cu privire la nivelul de cunoaștere a fenomenului externalizării s-a folosit tehnica chestionarului, deoarece este un mijloc eficient de colectare a răspunsurilor de la un eșantion de mari dimensiuni. Chestionarul a fost conceput astfel încât informațiile exacte necesare să poată fi extrase din răspunsurile intervievaților, iar informația colectată să fie adecvată pentru obținerea obiectivelor acestui studiu. Întrebările au fost concepute după o analiză în detaliu a proprietăților studiilor din domeniu și după un studiu în profunzime al problemelor cu care se confruntă managerii întreprinderilor.

Studiul de caz este o altă metodă utilă, de realizare a cercetării și de punere în evidență a rezultatelor ei. Acesta reprezintă o metodă de cercetare empirică, orientată spre practică. În literatură sunt menționate cinci categorii de studii de caz:

- *descriptive*, care presupun realizarea practicii sub forma procedurilor adoptate și care încearcă să pună în evidență cea mai bună variantă practică, pentru situația particulară a unei societăți / entități;
- *ilustrative*, prin care cercetătorii testează implementarea și consecințele asociate punerii în aplicare a practicilor contabile inovatoare;
- *experimentale*, care constau în supravegherea experimentului, prin intermediul căruia sunt puse în aplicare noi strategii în cadrul unei întreprinderi;
- *exploratoare*, în cadrul cărora cercetătorii realizează o investigație preliminară cu privire la tipul și modul în care strategiile sunt aplicate;
- *explicative*, în cadrul cărora cercetătorii încearcă să găsească justificări fundamentale, care să lămurească opțiunile practice și care să faciliteze ulterior îmbunătățirea teoriei. Ținând cont de limitele cercetării inductive, aportul teoretic este destul de limitat.

Se poate considera, în această situație, că studiile de caz prezentate în activitatea de cercetare, nu trebuie alese pornind de la considerentul că sunt reprezentative dintr-un anumit punct de vedere, deoarece cercetarea nu trebuie să ducă la stabilirea unor generalizări statistice, prioritatea ar trebui să o dețină generalizările teoretice.

În prezenta cercetare științifică, prin intermediul studiilor de caz, s-a realizat culegerea datelor, a informațiilor, folosind și metoda observației (atât a observației

spontane, cât și a observației provocate). În cadrul acestei teme, metodele descriptive prezintă relevanță, deoarece strategiile cu privire la externalizare în cadrul unei entități, prezintă particularități, în funcție de tipologia lor.

Utilizarea studiilor de caz în capitolele finale, a fost justificată de faptul că a permis o analiză sistematică a influenței informațiilor legate de procesele tehnologice asupra externalizării, prin colectarea datelor și analiza informațiilor obținute.

Literatura de specialitate a fost utilizată în ceea ce privește documentația teoretică pe baza căreia se fundamentează cercetarea, pentru elaborarea structurii lucrării, dar și pentru dezvoltarea conținutului. Iar în ceea ce privește componenta aplicativă a cercetării, au fost vizate aspecte ce privesc întocmirea și analiza studiilor de caz, pornind de la colectarea datelor până la analiza informațiilor obținute cu privire la elementele supuse studiului de caz.

Printre *tehnicile și procedeele* folosite pe parcursul elaborării lucrării, se pot menționa:

- studiul surselor bibliografice și alte surse de informare (simpozioane, congrese, seminarii);
- culegerea, prelucrarea și analiza datelor;
- întocmirea de tabele și elemente grafice.

Făcând o scurtă sinteză a aspectelor de natură metodologică, regăsite la nivelul prezentei lucrări, se poate remarca faptul că toate metodele, tehnicile și procedeele utilizate se bazează pe o abordare de tip deductiv, iar sub aspectul tipologiei, se poate afirma că există o cercetare care include atât elemente de natura cantitativă, cât și calitativă.

Structura lucrării

Capitolul 1	În cadrul primului capitol sunt prezentate elemente de definire a conceptului de externalizare colectate din articole și cărți de specialitate. Însă pentru a se observa mărimea și importanța domeniului cercetării s-au studiat date statistice cu privire la nivelul trecut și actual, previziuni cuantificate atât absolut, cât și relativ, realizate de mari instituții internaționale. De asemenea, pentru a demonstra cele spuse anterior cu privire la cât este de răspândită externalizarea ca strategie managerială la nivel național s-a elaborat un studiu, pe un eșantion de 50 de societăți comerciale, cu privire la nivelul de cunoaștere al fenomenului externalizării.
Capitolul 2	În capitolul doi se evidențiază anumiți indicatori impuși de strategiile manageriale și se delimitează efectele externalizării prin cuantificarea acestora atât asupra ocupării, cât și asupra productivității întreprinderii. De asemenea este elaborată o structură a procesului de externalizare, prin definirea etapelor ce trebuie parcurse de către o echipă de proiect.
Capitolul 3	Procesul de selecție al furnizorului de externalizări prezentat în capitolul trei este cel mai solicitant, deoarece din acest moment apar variabile externe care sunt mai greu de estimat și gestionat. Dacă până în acest moment externalizarea depindea doar de decizii interne, din momentul în care apar terții ca parteneri de discuție,

- procesul devine mai dificil și laborios. Astfel trebuie identificați potențialii parteneri cărora li se vor cere date pentru a se face o primă preselecție, apoi se stabilește o listă cu cei preferați, urmând să se înceapă negocierile cu aceștia.
- Capitolul 4 Studierea, în capitolul patru, a diferitelor domenii de activitate și structuri organizatorice relevă faptul că strategiile de externalizare trebuie adaptate fiecărei structuri în parte. Cele trei cazuri analizate sunt din domenii de activitate diferite (dezvoltând activități de producție, executări de lucrări și prestări de servicii). În cadrul fiecărei întreprinderi s-a constatat necesitatea aplicării unei strategii de externalizare cu definirea obiectivelor de atins, a pașilor de urmat și a metodelor de folosit.
- Capitolul 5 Capitolul cinci sintetizează multitudinea avantajelor externalizării, justificând motivele pentru care această strategie este considerată o nouă revoluție. Însă, dacă externalizarea nu este tratată și realizată cu atenție, se poate obține un rezultat nedorit, ceea ce obligă la evidențierea dezavantajelor și a capcanelor posibil de întâlnit într-un proces de externalizare. În această situație se consideră a fi mai important de știut dezavantajele, pentru a putea gestiona riscurile care decurg din acestea. Totodată, în acest capitol este realizată conturarea posibilelor riscuri și calcularea efectelor acestora pe studiile de caz prezentate în capitolul 4.
- Capitolul 6 În urma analizelor efectuate s-a impus elaborarea capitolului șase, în care să fie prezentate metodele de calcul utilizate în luarea deciziilor cu privire la realizarea sau nu a externalizării vreunui proces de selecție a furnizorului extern considerat cel mai bun pentru nevoile societății.
- Capitolul 7 Lucrarea se încheie printr-o sinteză a principalelor concluzii cu caracter general, care decurg în urma cercetării întreprinse. Aceste concluzii, prin care se sintetizează rezultatele, contribuțiile, limitele și perspectivele sunt realizate folosind metoda interpretativă. De asemenea, sunt prezentate și direcțiile pentru cercetările viitoare.

CAPITOLUL 1

CONCEPTUL DE EXTERNALIZARE

1.1. Externalizarea – concept multidimensional

Externalizarea a generat un val de interes din momentul în care s-a conturat ideea că aceasta este „noua mare revoluție” [31] sau cel mai „răsunător sistem de management” [107]. Acest fenomen a determinat managerii din economia mondială să se întrebe ce ar putea face externalizarea pentru ei și cum ar putea aceasta să influențeze afacerile economice în condițiile globalizării.

Angajând eforturi pe o paletă variată, procesul de externalizare nu poate fi abordat decât așa cum se deschide studiului - multidimensional și multidisciplinar.

Activitățile economice reprezintă un sistem complex care are, în general, două direcții de dezvoltare și anume [26]:

- evolutiv, care presupune schimbarea ce se bazează pe obiective și proiecte curente;
- emergent, care presupune schimbări ce nu sunt previzibile.

Schimbările evolutive sunt acelea în urma cărora un sistem produce bazându-se pe obiective și proiecte curente. În prezent se impune (de către piață pentru ca întreprinderile să fie competitive) crearea de produse noi sau inovative, evaluate din punct de vedere tehnologic, ceea ce determină managerii să utilizeze atribuții specifice de a administra noul proces.

Schimbările emergente (în ascensiune) sunt determinate de situația economică, politică și socială în care se desfășoară activitatea întreprinderii. În acest context, întreprinderile dezvoltă structuri care trebuie să facă față situațiilor care apar imprevizibil. Acestea sunt caracteristici de sistem care nu au fost estimate în avans pe baza unor structuri stabilite și a obiectivelor sistemului, ele fiind, de obicei rezultatul unei serii de schimbări evolutive paralele care, atunci când sunt luate împreună, produc rezultate surprinzătoare sau neașteptate.

Asociată cu direcțiile de dezvoltare menționate, se poate sublinia faptul că externalizarea este un proces revoluționar, iar până la momentul implementării în cadrul întreprinderii, datorită posibilităților pe care le oferă, aceasta este și un fenomen *emergent*. *Imprevizibilitatea* externalizării este legată de mai mulți factori, care converg pentru a permite deplasarea activităților spre furnizorul care realizează bunuri sau prestează servicii cu cel mai mic cost, cea mai bună calitate, conform cu termenele cerute de solicitant, indiferent de poziția geografică a acestuia.

Astfel, deși acțiunea de transferare a activităților se realizează pe baza unor clauze bine stabilite, aceasta este parte integrantă a unui fenomen complex în care apar elemente neprevăzute. Dacă acestea sunt observate din timp de către cei care realizează externalizarea, vor putea fi evitate posibile efecte negative. Emergența factorilor asupra activității/procesului externalizat și asupra fenomenului externalizării se poate vedea în figura 1.1.

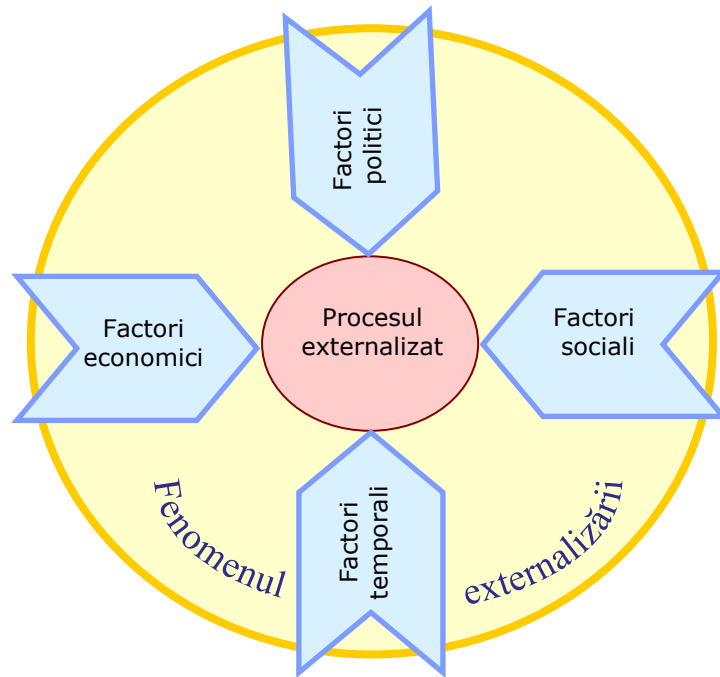


Fig. 1.1. Schimbări emergente în externalizare

Luând în considerare cele menționate, în figura 1.2. este prezentată o activitate realizată integral în interiorul organizației („in-house”), iar figura 1.3. ilustrează o activitate cu procese externalizate („outsorce”).

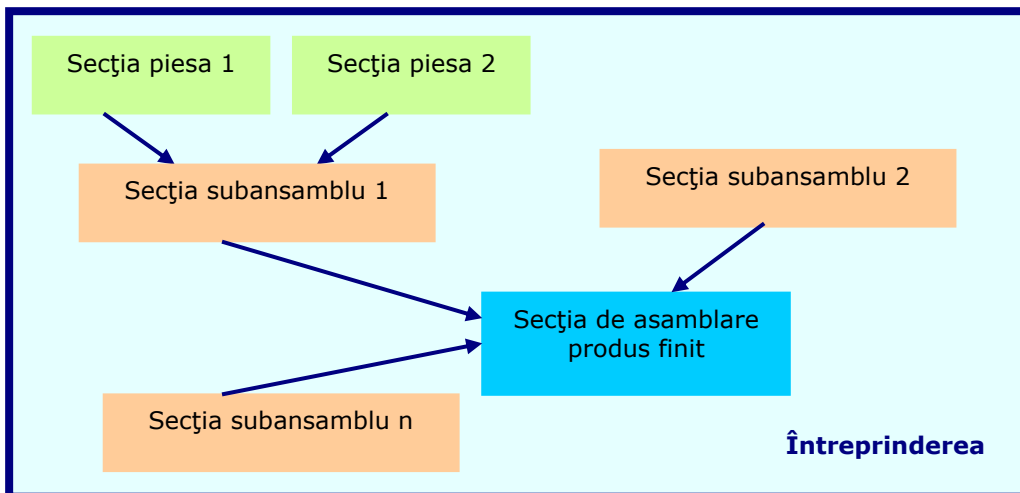


Fig. 1.2. Activitate realizată integral în unitate

Se afirmă adesea de către specialiști, că „a face costă mai scump decât a cumpăra”, sau că activitățile externalizate sunt întotdeauna cele care nu creează valoare adăugată sau creează o valoare adăugată mică. Analizând mai profund această situație se constată o plajă variată de oportunități pentru conducerea și dezvoltarea unei afaceri, așa cum se observă în capitolul 5.

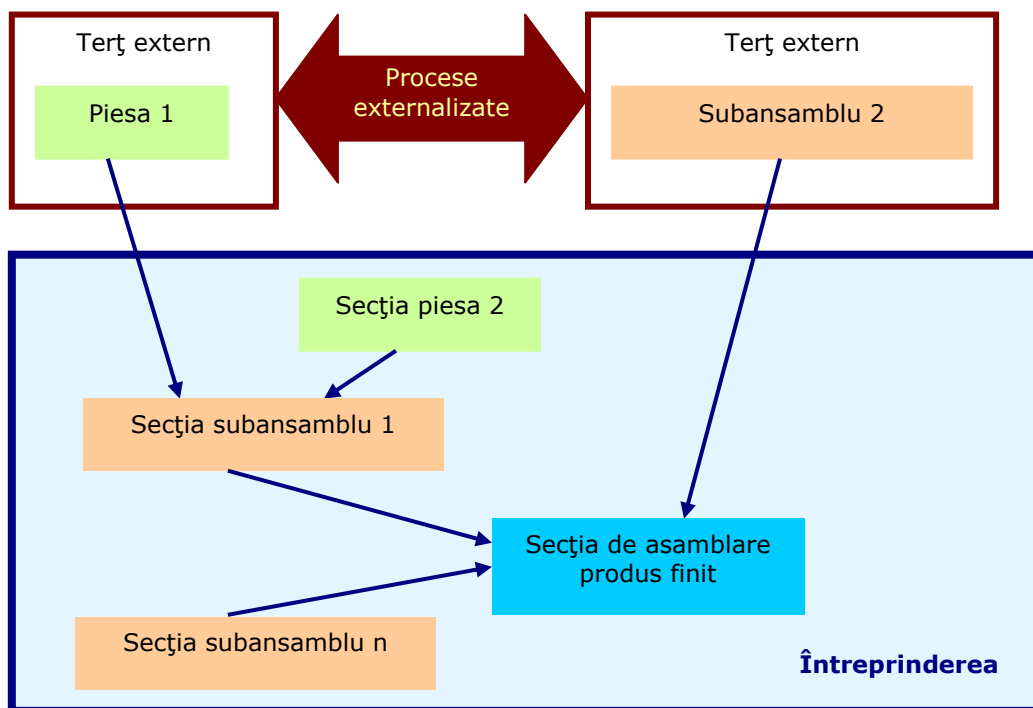


Fig. 1.3. Activitate cu procese externalizate

Alegerea de către manageri a uneia sau alteia dintre formele de activitate menționate se face prin intermediul răspunsurilor date la următoarele întrebări [40]:

- este outsourcing o alternativă valabilă?
- care sunt beneficiile așteptate și diminuările de cost?
- ce funcții ar trebui să fie luate în considerare pentru outsourcing?
- ce condiții trebuie luate în considerare?
- cum va fi gestionată relația?
- ce măsuri sunt necesare pentru punerea în aplicare a procesului?
- cum vor fi evaluate performanțele?
- care este infrastructura necesară?

Analizând aceste probleme, se concluzionează că a externaliza sau nu este rezultatul deciziei de tip „a produce sau a cumpăra”, pentru că organizațiile economice se confruntă cu dilema dacă să investească resurse pentru a crea un domeniu, o resursă, un produs sau serviciu în interiorul companiei, sau dacă să le achiziționeze de la o sursă externă. La baza luării deciziei de externalizare stau opțiunile prezentate în figura 1.4.



Fig. 1.4. Decizie de tip „a produce sau a cumpăra”

În contextul celor menționate, decidentul trebuie să aibă în vedere, în primul rând, dacă alternativa de a achiziționa, subcontracta, sau presta servicii este temporară sau nu, iar, în al doilea rând, dacă există capacități de producție disponibile în prezent și în viitor.

Decizia de externalizare este oportună și benefică în cazul în care furnizorii sunt specializați și au o mai mare elasticitate în adaptarea producției. Aceasta are ca efect obținerea unor rezultate (produse, servicii etc.) de calitate și apare disponibilitatea resurselor interne pentru alte utilizări eficiente.

În cazul în care se ia drept reper al acestui fenomen gradul de utilizare al capacității de producție, externalizarea va duce la subutilizarea resurselor disponibile, dacă compania funcționează sub nivelul de producție normal. În această situație decizia de externalizare va depinde de raportul dintre prețul de cumpărare ce-l generează prelucrarea la terți și cheltuielile variabile de producție, pentru că, pe termen scurt, cheltuielile fixe sunt nerelevante. De exemplu: un întreprinzător are de executat 10 buc. reper „x” a căruia antecalculație este: materii prime directe 40 um/buc.; forța de muncă directă 30 um/buc., iar cheltuieli generale variabile 10 um/buc. O întreprindere specializată are o productivitate a muncii mai ridicată și reușește să realizeze produsul la un preț de 600 um. Se pune întrebarea dacă se justifică externalizarea. În această situație răspunsul este afirmativ pentru că reperul se execută în interior cu 800 um cheltuieli variabile, iar externalizarea reprezintă un preț de cumpărare de 600 um.

Decizia privind externalizarea are la bază costul diferențial între activitatea de a produce și cea de a cumpăra. Acesta este un cost relevant și cuprinde: diferența asupra costului variabil unitar și cea asupra costurilor fixe.

Externalizarea, ca tendință managerială, poate să apară în condițiile lipsei de resurse sau a existenței resurselor respective. În primul caz, compania nu poate

satisface cererea de pe piață pentru că capacitatea de producție este integral utilizată și este forțată să achiziționeze din afară pe termen scurt, iar în al doilea caz, opțiunile pot fi următoarele: realizarea resurselor proprii și ignorarea ofertei externe; combinarea eforturilor interne cu cele externe pentru a produce în condiții de maximă profitabilitate.

De asemenea, se poate face precizarea că externalizarea reprezintă opțiuni manageriale pe termen scurt, eventual mediu, pentru că pe termen lung managerii pot lua în considerare și alte alternative, dintre care cea mai viabilă este decizia de a investi. La baza acestor decizii stau tot criterii de profitabilitate, subcontractarea fiind justificată când diferența de cheltuieli variabile este cea mai mică și cheltuielile totale trebuie să fie minimizate.

Externalizarea nu este un fenomen general valabil pentru toate organizațiile economice, care se dezvoltă urmând mai multe direcții de dezvoltare și etape de maturizare. Dacă aceste companii se află la un grad de maturitate deplin, din punct de vedere al culturii organizaționale și al planului economic – financiar, soluțiile de externalizare sunt de reținut în cadrul planului managerial.

1.1.1. Definirea conceptului de externalizare

Externalizarea nu este un fenomen nou în practica organizațiilor. Acestea, au apelat dintotdeauna servicii din exterior, pentru a face față unor sarcini pe care nu le-ar fi putut realiza pe cont propriu, fie că a fost vorba de clădiri, tehnologie, oameni sau alte resurse. Diferența între simpla „subcontractare” (cumpărare a unor resurse) și externalizare constă în faptul că prin aceasta din urmă, activități care până atunci se realizaseră de către organizație, în urma apelului la externalizare ele sunt procurate prin parteneriate externe cu firme care au competențele necesare și specifice.

Externalizarea se bazează pe supoziția fundamentală că organizațiile ar trebui să se concentreze pe activitatea pe care o realizează cel mai bine și să transfere restul activităților [167]. O companie ar trebui să se axeze pe activitatea de bază (activitatea de exploatare) și pe cât de puțin posibil gestionând, de exemplu, departamentul contabil, serviciul clienți și planurile de beneficii ale angajaților. Teoretic, acest concept este logic, însă, în practică, se pare că ridică mai multe provocări, care ar putea costa mai mult decât problemele care se presupune că se vor rezolva.

Teoria externalizării este un concept complex și implicit semantica, etimologia și metodologia captează atenția unui număr mare de economiști, ingineri, politicieni, sociologi, presă și chiar simplilor cetățeni din întreaga lume. Opiniile lor, inclusiv în direcția elementelor conceptuale, nu se suprapun în totalitate, ci dimpotrivă, există puncte de vedere diferite, dincolo de zonele de contact și interfață, mergând de la nuanțări ale aceleiași probleme până la contraste de natură să arunce umbre asupra înțelegerii fenomenelor și proceselor ce dau conținut externalizării.

Originea cuvântului externalizare provine din engleză, și anume „outsourcing”, care este format din două cuvinte „out” și „sourcing”. Aceasta din urmă reprezintă acțiunea de transferare a unei activități, responsabilități sau a unei decizii către un terț. Alăturând cuvântul „out” (afară) acestei noțiuni, putem spune că outsourcing reprezintă delegarea unei activități, responsabilități sau decizii către un terț (extern întreprinderii).

În literatura de specialitate există mai multe definiții ale outsourcing-ului, care este un termen relativ nou. Dar aproape în toate sursele bibliografice

consultate acest termen se referă la delegarea unor sarcini sau obiective unor segmente organizaționale aparținând unor entități externe, cel mai des printr-o înțelegere contractuală.

Cu trei decenii în urmă, ceea ce este numit acum externalizare se numea „time-sharing” (împărțirea timpului). Această practică, piața de subcontractare internă și externă, a crescut semnificativ în ultimii ani și va continua să crească pe măsură ce corporațiile se vor concentra pe încasări [41].

Mulți autori cred că după atâția ani, procesul de definire și de implementare a unei inițiative de externalizare ar fi relativ simplu și ușor, că nu ar exista niciun fel de obstacole de depășit și dificultăți de rezolvat și că toate riscurile legate de externalizare au fost reduse în așa fel încât organizația să poată crea cu ușurință o inițiativă de externalizare care să ofere rezultate imediate. Însă, definirea fără ezitări nu este posibilă, toate programele de externalizare, la nivel intern și extern, sunt diferite din punctul de vedere al complexității lor și toate prezintă propriile riscuri și propriile recompense care trebuie identificate și măsurate. O parte semnificativă a procesului de investigație trebuie să includă și o analiză a riscurilor și a recompenselor prin care au trecut cei care au urmat această strategie.

Deoarece externalizarea este un fenomen atât de discutat, volumul definițiilor este pe măsură, fiecare autor care a abordat acest subiect a încercat să găsească o definiție pentru externalizare. Sintetizând cele spuse anterior și sursele bibliografice studiate se pot urmări în tabelul 1.1 câteva definiții ale conceptului de externalizare.

Definiții ale conceptului de externalizare

Tabelul 1.1.

Nr. crt.	Autori	Definiția
0	1	2
1.	Mark J. Power Kevin C. Desouza Carlo Bonifazi [107]	Hotărârea de a transfera o activitate către un terț. Inițiativa de a externaliza presupune, de asemenea, transferul factorilor de producție, a resurselor folosite pentru realizarea activității și a responsabilităților.
2.	Linda R. Dominguez [41]	Externalizarea este practica de a angaja experți la nivel funcțional pentru a se ocupa de unități ale afacerii care se află în afara sferei de interes. Este o metodă de creștere a resurselor umane fără a adăuga personal suplimentar.
3.	Maurice F. Greaver II [57]	Externalizarea este acțiunea de a transfera conform unui contract, câteva dintre activitățile periodice ale companiei și decizii, către furnizori externi. Deoarece activitățile se repetă și este folosit un contract, externalizarea depășește uzanțele unui consultanță. În practică, nu numai activitățile sunt transferate, ci și factori de producție și adesea activitatea decizională.
4.	Maurice F. Greaver II [57]	Actul de a transfera la furnizorii din afară unele dintre activități recurente interne și drepturile privind

0	1	2
		decizia, așa cum este stabilit într-un contract. Deoarece activitățile sunt recurente și este folosit un contract, externalizarea merge dincolo de utilizarea de consultanți. În practică, nu sunt transferate doar activități, ci de multe ori, și factorii de producție și drepturile de decizie.
5.	Rick Click [26] Thomas Duening	Mutarea proceselor afacerii din interiorul organizației la furnizorii de servicii externi.
6.	John Halvey Barbara Melby [60]	Se concentrează pe modul în care o metodologie de proces global sau funcție este realizată eficient de la manager la utilizatorul final, mai degrabă, decât pe tehnologia care acceptă astfel de proces sau funcție.
7.	Wiktionary [159]	Transferul unei funcții de afaceri către un furnizor de servicii extern.
8.	Wikipedia [160]	Externalizarea este delegarea operațiilor lipsite de interes realizate intern către un terț extern specializat. Externalizarea este adesea percepută ca o contractare la un furnizor extern a unei funcții a afacerii - de obicei efectuată anterior în cadrul firmei (în-house). În acest sens, cele două organizații ar putea introduce un acord contractual care implică un schimb de servicii și plăți.

În concluzie, sourcing-ul este actul transferului muncii de la o entitate la alta, iar outsourcing (externalizarea) este actul transferului muncii către o parte externă, printr-o relație sistematică de parteneriat, aceste relații fiind stabilite printr-un contract. Externalizarea nu trebuie confundată cu subcontractarea simplă care este un transfer de execuții. În cazul externalizării este vorba și de un transfer de responsabilitate. Astfel, strategia de externalizare cuprinde anumite sectoare de activitate și atinge toate serviciile întreprinderii. De fapt toate activitățile care nu sunt creatoare de valoare adăugată, sau creatoare de valoare mică, în cadrul unei întreprinderi și care nu fac parte din activitățile de bază sunt în general externalizate. Deci, externalizarea nu este o tehnologie sau un sistem tehnologic, ci este o strategie de afacere.

1.1.2. Factorii implicați într-un proces de externalizare

Externalizarea ca formă de restructurare a companiilor afectează atât managerii, angajații, clienții, cât și investitorii.

Pentru manageri acest proces presupune că bagajul de abilități va trebui să se schimbe radical, deoarece nu mai este suficient ca aceștia să știe să coordoneze activități interne ale firmei, ci va fi foarte important și să gestioneze relațiile cu furnizorii externi. Pentru anumiți manageri, externalizarea ar putea implica chiar viitorul departamentelor lor și chiar posturile acestora. Este puțin probabil ca cineva să-și elimine postul său, de aceea managerii trebuie să înțeleagă cum ar putea fi încadrată externalizarea în responsabilitățile generale și să-și dezvolte abilități pentru a gestiona perioada de tranziție a externalizării și menținerea acestuia odată început procesul.

Pentru angajați, externalizarea tot mai puternică înseamnă migrarea de la angajatul clasic către companii care oferă servicii externalizate în căutarea celui mai bun specialist.

Pentru consumatori, procesul care determină creșterea competitivității întreprinderii se finalizează printr-un produs sau serviciu frumos, bine realizat și livrat corespunzător, lucru care va crește pretențiile clienților dar la costuri tot mai mici.

Pentru investitori, externalizarea stimulează formarea numeroaselor oportunități de afaceri. A devenit din ce în ce mai important pentru investitori ca să privească de la început compania ca pe o rețea externă de relații atunci când evaluează afacerea și perspectivele viitoare.

O inițiativă în externalizare presupune transferul factorilor de producție, al resurselor utilizate pentru realizarea activității și al drepturilor de decizie sau responsabilitățile de a lua decizii. Organizația care transferă toate acestea este cunoscută ca și CLIENT, organizația care conduce activitatea și ia deciziile este cunoscută ca și FURNIZOR, iar scopul activității este cuprins într-un PROIECT. Interacțiunea celor trei aspecte în cadrul procesului de externalizare este prezentată în figura 1.5.

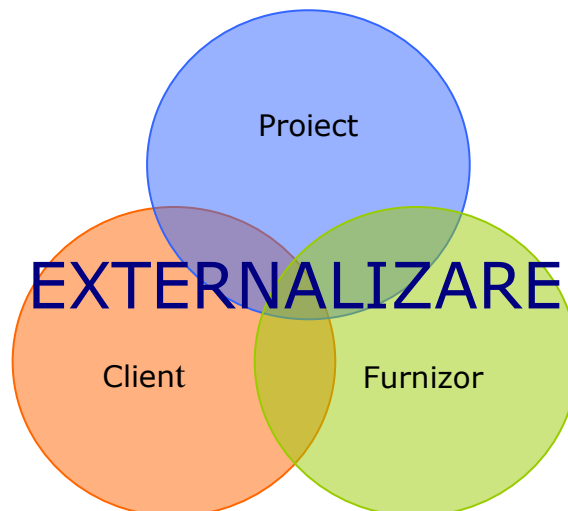


Fig. 1.5. Componentele externalizării

Prima componentă, în cazul externalizării, este **clientul** care reprezintă persoana sau organizația care dorește să externalizeze un proiect dat. În general, această entitate urmărește să utilizeze externalizarea ca instrument strategic. Clienții pot să fie clasați în funcție de domeniu și mărime, astfel un client poate să fie o organizație întreagă sau doar o unitate din organizație. Dacă proiectul de externalizat este, de exemplu, întreg departamentul IT al unei companii, se poate spune că organizația este client. Dar dacă se externalizează doar funcția de salarizare din cadrul departamentului de resurse umane, clientul este departamentul de „resurse umane”, deși, indirect, întreaga organizație este de asemenea client.

A doua componentă a externalizării este **furnizorul** de procese sau servicii, care va prelua și va derula activitatea externalizată. De asemenea și furnizorii sunt

clasificați în funcție de mai multe criterii (locație, domeniu, dimensiune, numărul lor în cadrul procesului). Totodată un furnizor poate să fie o organizație externă, așa cum se întâmplă în majoritatea cazurilor, dar un furnizor poate, deopotrivă, să fie și o filială a organizației. De exemplul Dell Computers a deschis sedii în locuri precum Brazilia, unde deține echipamente proprii și care transferă în mod curent activitățile de software în aceste locații, datorită disponibilității forței de muncă calificate și a economiilor de cost. Astfel, Dell se angajează în ceea ce ar putea fi numit „externalizare deținută în întregime”, externalizând activități către filiale pe care le deține, unde munca se realizează la un preț mult mai mic, dar la aceeași calitate.

Furnizorii pot fi clasificați și în funcție de locația lor, astfel: unii dintre furnizori sunt localizați onshore, adică în aceeași zonă ca și clientul, alții sunt localizați în apropiere (nearshore), cum este cazul potențialelor companii canadiene pentru clienți din Statele Unite, iar alții pot să fie la depărtare (offshore), ca în cazul companiilor din India pentru clienții britanici.

Detaliind figura 1.6. se observă că segmentele de afacere externalizate includ de obicei, tehnologia informației, resurse umane, echipamente, consultanță imobiliară și contabilitate. Multe companii, de asemenea, externalizează asistența pentru clienți și relațiile cu publicul, service, cercetarea de piață, procese de manufactură, proiectare, dezvoltare web și inginerie. Câteva din domeniile în care își desfășoară activitatea furnizorii de servicii externalizate sunt detaliate în tabelul 1.2.

Domenii de activitate a firmelor de externalizare

Tabelul 1.2.

Nr. crt.	Domeniul	Explicații și motive
0	1	2
1.	Back-office	Se pot controla mai ușor numărul de angajați, și implicit fondul de salarii
2.	Gestiune și contabilitate	Este scutită conducerea unei companii cu privire la salarizare, gestionarea fluxului de personal, administrarea situației concediilor și primelor pentru salariați.
3.	Resurse umane	Se economisesc sume importante în recrutare, selecționarea candidaților, testării periodice a acestora, dar și în cazul în care întreprinderea are nevoie să i se evalueze anumite „scoruri”, cum ar fi: gradul de mulțumire al angajaților, performanța acestora la locul de muncă și nivelul calității vieții la birou. Firmele de consultanță dispun de baze de date specifice pentru buna gestionare a personalului și administrează de departe fluxul de angajați ai companiei-client.
4.	Relații cu clienții	Se recrutează permanent vorbitori de limbi străine pentru a acoperi nevoile de astfel de personal pentru diferite țări. Din acest punct de vedere, costurile rămân la fel de accesibile pentru client (compania care externalizează serviciul clienți), deoarece nu mai este nevoie să investească în recrutare (training) și nici în aparatul specifică.

0	1	2
		<p>Firmele de externalizare a platformei de relații cu clienții sunt din ce în ce mai numeroase în România [167], ele fiind atât companii românești, cât și multinaționale.</p>
5.	<p>Dezvoltarea sistemelor și proceselor</p>	<p>Apar destul de multe probleme, datorită cerințelor pretențioase ale beneficiarilor, a lipsei de experiență, ceea ce duce la dificultăți în selectarea strategiei care să răspundă cel mai bine obiectivelor întreprinderii [145].</p>
6.	<p>IT și baze de date</p>	<p>Se reduc costurile [167] cu administrarea bazelor de date și a rețelei informatice, a serverelor.</p> <p>Aparatura și software-urile de baze de date sunt suportate de către societatea furnizoare, iar compania-client economisește bani și nu mai este ea responsabilă cu recrutarea specialiștilor din domeniu.</p> <p>O caracteristică specială, și de menționat separat, o au furnizorii de Application Service Providing (ASP). Aceasta se referă la gestionarea și furnizarea de aplicații mai multor entități dintr-un centru de date printr-o rețea larg răspândită [60]. Acest lucru se realizează prin intermediul furnizorilor de Internet și a companiilor care dețin diferite tipuri de aplicații. Deși au diferite activități de bază, furnizorii de aplicații au mai multe caracteristici comune, dintre care menționăm:</p> <ul style="list-style-type: none"> • procură și implementează sisteme complexe pentru clienții lor; • oferă alternative multiple pentru crearea și gestionarea operațiunilor interne de tehnologie informațională; • clienții țin sub control costul tehnologiei informaționale, care se realizează printr-o plată stabilită de comun acord cu furnizorul. <p>Spre deosebire de o externalizare tradițională, serviciul este administrat central la furnizor și nu în interiorul structurii clientului. În cazul acestei externalizări furnizorul va căuta stabilirea unor relații de tipul „one-to-many” (unu la multe), față de o externalizare tradițională în care relațiile sunt de tipul „one-to-one” (unu la unu).</p> <p>Totuși, trebuie menționat că un furnizor de aplicații va trebui să caute parteneriate cu alți furnizori, pentru a-și finaliza soluția și a o livra complet sau pentru a o standardiza.</p>

Procesul de externalizare este o funcție de mai mulți factori, dintre care nivelul de pregătire a forței de muncă și creșterea complexității activităților ocupă un loc important, așa cum reiese din figura 1.6.



Fig. 1.6. Funcții implicate în externalizare [2]

Acest proces permite întreprinderilor să crească sau să reducă rapid nivelul lor de producție, de creare a noilor produse sau de re poziționare pe piață, profitând de cunoștințele și capacitățile altor firme.

Cea de-a treia componentă a procesului de externalizare este chiar activitatea, care se poate regăsi sub forma unui **proiect**, sau a unui proces ce urmează a fi externalizat. În trecut, cea mai cunoscută formă a acestei activități era manufactura sau proiectele de muncă intensă. Astăzi însă există o mișcare în rândul externalizării mai multor forme de activitate, cum este dezvoltarea software sau cercetare-dezvoltare. Aceste proiecte diferă sub câteva aspecte de vechile proiecte de manufactură, și anume:

- în primul rând, acestea sunt mai vag definite decât proiectele de manufactură. A pune la punct un proiect de software implică mult mai multă creativitate decât realizarea unei linii de asamblare de bază pentru a realiza o piesă vestimentară pentru care există instrucțiuni pre-specified;
- în al doilea rând, din moment ce activitatea implică mai multe sarcini bazate pe cunoaștere, ea necesită folosirea unei forțe de muncă mult mai specializată;
- în al treilea rând, majoritatea proiectelor/proceselor sunt în zilele noastre mult mai complexe, datorită felului în care comunicațiile sunt conduse prin tehnologia informației, datorită naturii funcționale a echipelor de proiect și datorită existenței mai multor parteneri, dintre care o parte pot să fie în locații diferite și să lucreze pentru companii diferite.

Proiectele de externalizare au de asemenea încă o caracteristică importantă

și anume colaborarea între organizații care nu împărtășesc neapărat același interes sau aceleași scopuri. Organizația-client va dori să obțină activitatea realizată la cea mai înaltă calitate, cu cele mai mici costuri posibile. Furnizorul vrea să își maximizeze beneficiile din proiect. Dacă aceste diferențe de obiective nu sunt gestionate în mod adecvat pe parcursul contractului și în fazele de negociere ale ciclului de viață al externalizării, vor da naștere unei relații de afaceri dezastruoasă.

Plecând de la definițiile date conceptului de externalizare și de la alte aspecte prezentate în literatura de specialitate, proiectele de externalizare pot fi structurate în diferite moduri.

Însă de reținut este faptul că oricare ar fi abordarea structurală a externalizării, aceasta este un proces ciclic format din mai multe etape [26]:

1. evaluarea strategică;
2. analiza nevoilor;
3. evaluarea furnizorilor;
4. managementul contractelor și negocierii;
5. inițierea și tranziția proiectului;
6. managementul relațional;
7. modificările continue sau strategiile de ieșire.

Ciclul procesului externalizării văzut de către autorii cărții „*The Outsourcing Handbook – How to Implement a Successful Outsourcing Process*” are structura prezentată în figura 1.7., unde fiecare dintre etapele externalizării are sub-componente și sub-procese care trebuie luate în considerare.

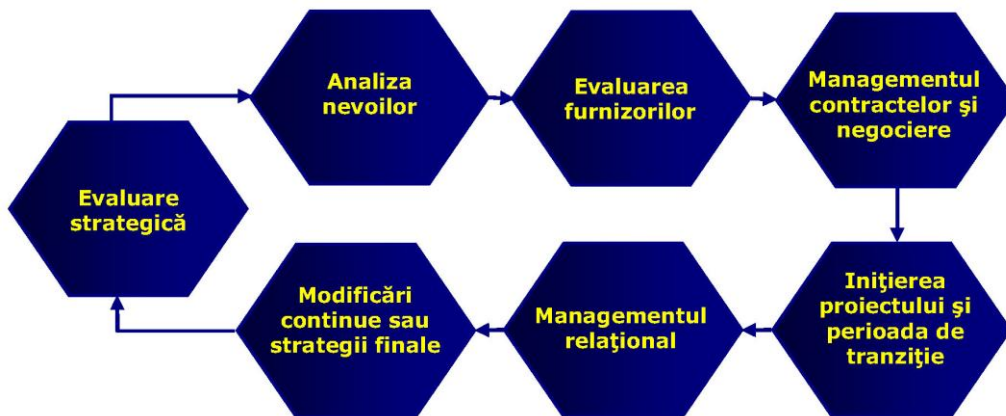


Fig. 1.7. Ciclul procesului externalizării [107]

„Q/P Management Group” ajută organizațiile să determine beneficiile, să stabilească punctele de urmărit într-un contract și să implementeze măsurile de desfășurare a unui contract de externalizare. Acest grup a stabilit șase etape ale procesului de management al externalizării:

1. determinarea opțiunilor de externalizat;
2. stabilirea direcțiilor de acțiune;
3. evaluarea valorilor de performanță;
4. aprecierea situației actuale;
5. identificarea obiectivelor de realizat;
6. validarea rezultatelor.

Pe baza clasificării anterioare putem realiza un grafic al procesului de management al externalizării, prezentat în figura 1.8:

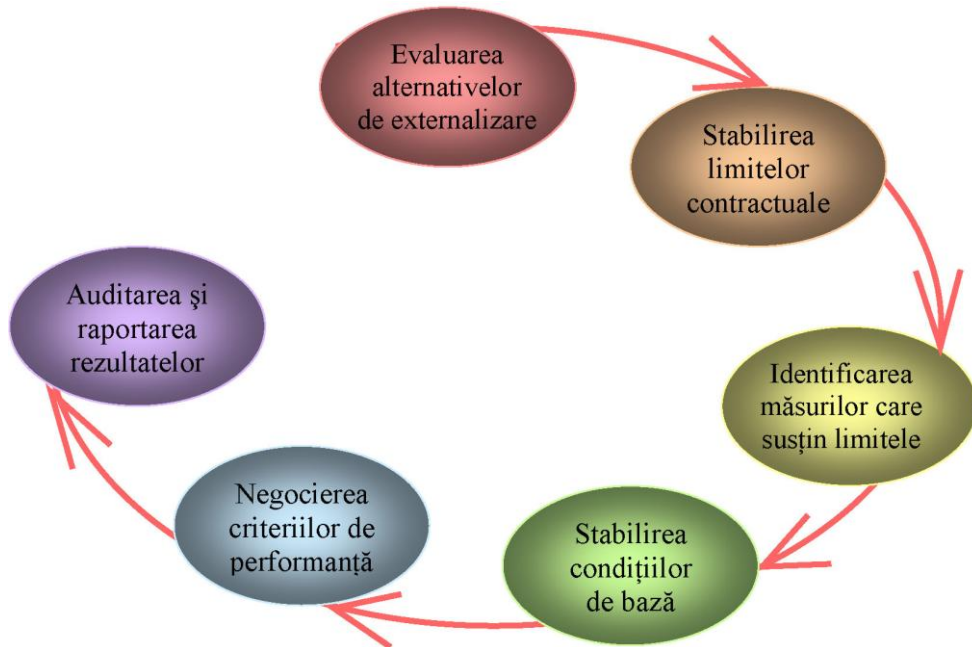


Fig. 1.8. Etape ale managementului externalizării

Profesorii de la Institut für Wirtschaftsinformatik Johann Wolfgang Goethe, în studiul lor prezintă cinci etape ale externalizării [138], prezentate în figura 1.9:



Fig. 1.9. Fazele externalizării [138]

După un studiu realizat de „The Outsourcing Institute”, pentru ca procesul de externalizare să fie realizat cu succes, trebuie urmăriți câțiva factori [143]

1. Înțelegerea scopurilor și obiectivelor companiei
2. O viziune strategică și un plan strategic
3. Selectarea furnizorului potrivit
4. Un management continuu al relațiilor
5. Un contract structurat în mod corespunzător
6. Comunicarea deschisă între parteneri
7. Sprijinul și implicarea managerului
8. Atenție deosebită acordată aspectelor legate de personal
9. Trebuie să se justifice financiar pe termen scurt
10. Utilizarea unei expertize externe

Cei șapte pași sugerați pentru un outsourcing de succes, de către Maurice F. Greaver II în „Strategic Outsourcing - A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives” [57], sunt prezentați în figura 1.10:

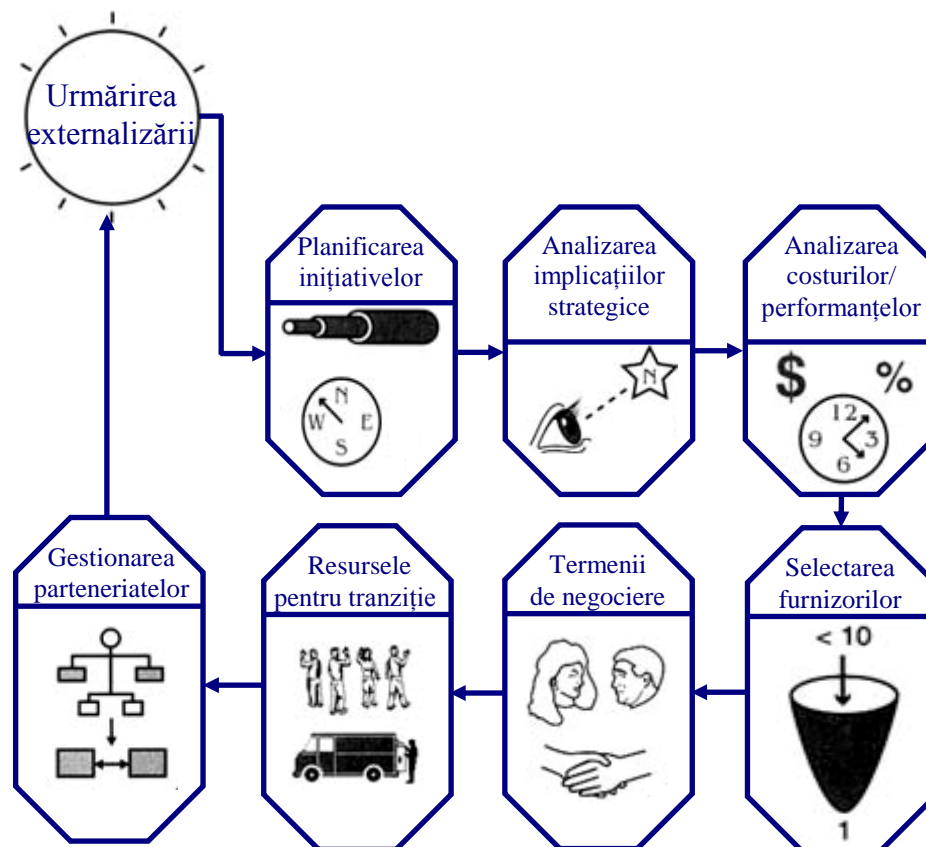


Fig. 1.10. Șapte pași către o externalizare de succes [57]

Pentru a înțelege complexitatea fenomenului externalizării, pașii menționați sunt detaliați astfel:

- 1) **Planificarea inițiativelor:**
 - evaluarea riscurilor;
 - anunțarea inițiativelor;
 - formarea echipei de proiect;
 - angajarea consilierilor;
 - instruirea echipei;
 - achiziționarea altor resurse;
 - adresarea problemelor: - managementului resurselor;
- managementului informațional;
- managementului de proiect.
 - stabilirea obiectivelor.
- 2) **Analizarea implicațiilor strategice:**
 - înțelegerea: - viziunii organizaționale;
- competențelor de bază ale organizației;
- structurii organizaționale;
- uneltelor de transformare ale organizației;
- lanțului valorilor organizației,
- strategiilor organizaționale.
 - stabilirea: - drepturilor de decizie;
- duratei contractului;
- datei finalizării.
 - alinierea inițiativelor.
- 3) **Analizarea costurilor/ performanțelor** - punct cheie de decizie
 - calcularea costurilor activității;
 - estimarea costurilor viitoare;
 - măsurarea performanțelor: - actuale și viitoare;
- costurilor performanțelor slabe.
 - stabilirea costurilor și performanțelor de referință;
 - determinarea: - riscurilor specifice;
- valorilor activelor;
- „conturarea” costurilor totale;
- limitelor de preț;
- obiectivelor finale.
- 4) **Selectarea furnizorilor** - punct cheie de decizie:
 - stabilirea aptitudinilor;
 - stabilirea criteriilor de evaluare;
 - identificarea furnizorilor;
 - verificarea furnizorilor;
 - schițarea CDO (cerere de ofertă);
 - evaluarea ofertelor: - calificări;
- costuri.
 - evaluarea sânguinței furnizorilor;
 - determinarea: - costurilor totale „de achiziție”;
- listei scurte cu furnizorii;
- furnizorilor finaliști;
- revizuirii etapelor împreună cu conducerea.
- 5) **Termenii de negociere** - punct cheie de decizie:
 - planificarea negocierii;

- luarea în considerare a: - problemelor de nivel înalt;
- întreruperilor înțelegerii.
 - pregătirea obiectivelor;
 - negocierea contractului: - gama produselor/serviciilor;
- standardele de performanță;
- tranșele de plăți;
- termenele și condițiile de livrare.
 - anunțarea parteneriatului.
- 6) **Resursele pentru tranziție:**
- stabilirea rolurilor în echipă;
 - cumpărarea/ fuzionarea planurilor de tranziție;
 - evidențierea problemelor de tranziție: - comunicare;
- resursele umane;
- alți factori de producție.
 - întâlnirea cu angajații: - organizației;
- furnizorului.
 - realizarea ofertelor;
 - oferirea de consiliere;
 - demararea proiectului.
- 7) **Gestionarea parteneriatelor:**
- adaptarea stilului de management;
 - stabilirea consilierii la punctul de lucru;
 - comunicarea;
 - definirea și stabilirea: - întâlnirilor;
- datelor pentru întâlniri;
- rapoartelor de performanță.
 - stabilirea rolului supraveghetorului;
 - rezolvarea performanțelor slabe;
 - rezolvarea problemelor;
 - consolidarea parteneriatului.

1.2. Tipuri de externalizare

Observând varietatea situațiilor în care externalizarea poate fi regăsită și urmărind teoriile cu privire la această strategie, se poate afirma că atunci când diferiți autori discută despre externalizare, în mod curent ei nu discută despre același lucru, nu au un factor comun. Astfel, se impune o delimitare a tipurilor și categoriilor de externalizare pentru a fi folosite cât mai eficient posibil în strategiile manageriale.

Studiind opiniile mai multor autori și având în vedere diferite criterii de clasificare, s-au identificat următoarele *opțiuni de externalizare* (figura 1.11.) [84] :

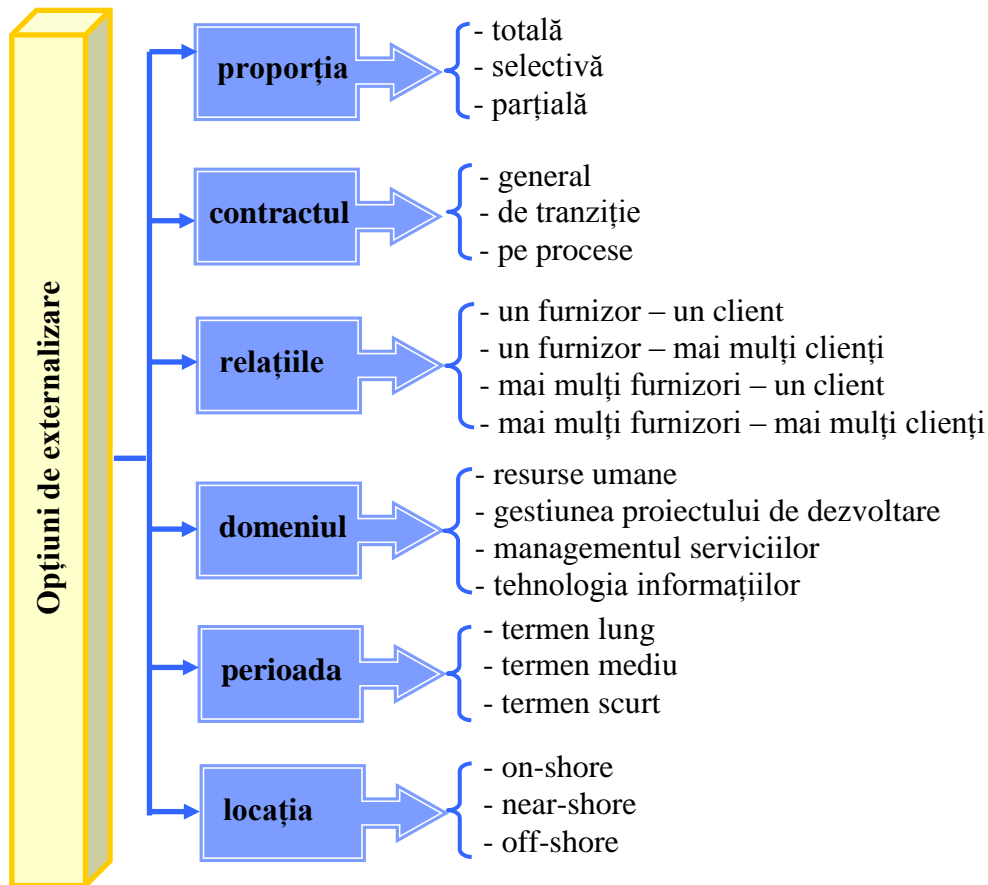


Fig. 1.11. Opțiuni privind externalizarea

În sens larg, externalizarea poate lua următoarele forme:

a). Externalizare la nivel de companie prin delocalizare și împărțirea activităților primare: transferarea unor servicii și activități poate avea loc la filiale din țară ale companiei sau la filiale de peste hotare;

b). Externalizarea în afara companiei: în acest caz, externalizarea unor servicii și activități poate avea loc către companii din aceeași țară sau către companii de peste hotare (numită și externalizare offshore).

Așadar, există o mare varietate de categorii și modele de servicii și procese externalizate, fiecare având propriile puncte tari, puncte slabe și preocupări manageriale specifice. De asemenea, fiecare tip de externalizare are particularitățile sale cu privire la strategiile de management. Principalele tipuri de externalizare sunt prezentate în figura 1.12.

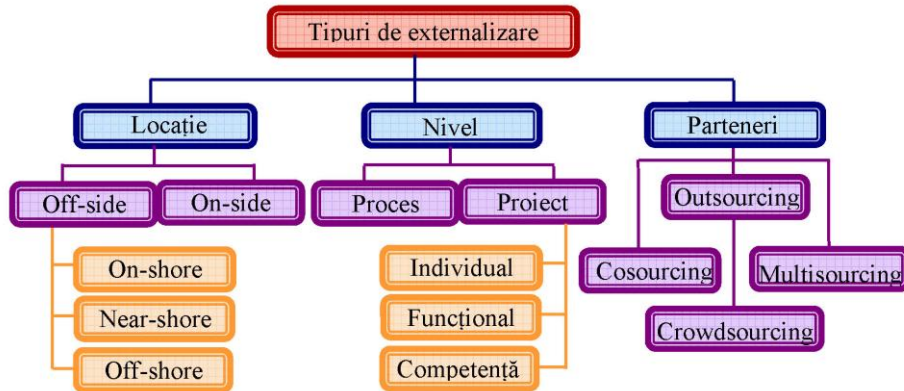


Fig. 1.12. Tipuri de externalizare

Tipuri de externalizare în funcție de locație

Eforturile în cazul externalizării pot fi segmentate în funcție de locația furnizorului de servicii, adică în funcție de locul unde are loc activitatea. În general, externalizarea proceselor de afaceri a fost discutată, în termeni de relocare internațională a joburilor și activităților [107]. În realitate, există mai multe tipuri de externalizare, și anume: offshore, onshore și nearshore.

Organizațiile sunt predispuse să folosească toate aceste tipuri, în funcție de nevoile lor și inițiativa externalizării ce se va implementa. În unele cazuri, companiile folosesc o combinație a acestor tipuri pentru a-și atinge obiectivele propuse:

a) Activitatea desfășurată în locație proprie (**in-side**) se referă la a avea membri ai echipei furnizoare, care să coordoneze activitatea, la sediul clientului.

b) Activitatea de tip **off-side** este cea care se desfășoară în cadrul locației furnizorului de servicii externalizate și este tipul de externalizare cel mai des întâlnit.

În cadrul activităților off-side (în afara locației clientului), contractele pot să fie semnate cu un furnizor: din aceeași țară, intern (on-shore) sau din străinătate, internațional (near-shore sau off-shore). În tabelul 1.3. sunt prezentate exemple de externalizare off-side.

Exemple de externalizare off-side

Tabelul 1.3.

Tip	Locație	Funcție
Offshore	India	Fabricare / Manufacturare
	China	Programare
	Filipine	Analiză financiară
	Rusia	Call Center
Nearshore	Mexic	Fabricare / Manufacturare
	Canada	Call Center
	America Centrală	Call Center
	America Latină	Call Center
Onshore	S.U.A.	Administrare Resurse Umane
		Call Center

Sursa: Click R., Duening Th., *Business Process Outsourcing – The Competitive Advantage*, p.20 [26]

b₁) Externalizarea internă (onshore) reprezintă procurarea de către o întreprindere a unor servicii sau inputuri materiale de la o sursă aflată într-o altă întreprindere din aceeași țară.

Ar fi o greșală să ne imaginăm că externalizarea proceselor de afaceri se realizează doar ca un fenomen de afaceri la nivel internațional [26]. Contractele onshore se referă la situațiile în care furnizorul de externalizări și clientul său desfășoară activități în aceeași țară. De exemplu, în unele zone rurale ale Statelor Unite, în special în jurul așezărilor și rezervațiilor triburilor American-Indiene, în locuri precum Dakota de Sud, Dakota de Nord și părți din Utah, a fost observată apariția întreprinderilor de consultanță care sunt furnizoare de servicii externalizate pentru activități în domeniul IT. Aceste întreprinderi stabilesc prețuri pentru serviciile lor undeva între prețurile care sunt aplicate în orașele mari ale Statelor Unite și prețurile aplicate de către furnizorii de tip off-shore. Costul de trai pentru angajați este scăzut și există disponibilitatea personalului calificat.

Unul dintre beneficiile externalizării către o locație on-shore este faptul că în astfel de cazuri există mai puține șanse să apară probleme de ordin cultural. Sunt minimizele problemele legate de limba vorbită și întreruperile activității cauzate de diferențele de fus orar. Furnizorii de tip on-shore sunt cu atât mai căutați cu cât activitatea ce trebuie externalizată este mai delicată; de exemplu, dacă această activitate se referă la prelucrarea informațiilor de ordin medical sau financiar, în privința cărora există anumite reglementări ce interzic transmiterea informațiilor către companii din altă țară (off-shore), din motive de securitate și risc de confidențialitate.

b₂) Externalizarea internațională este definită ca fiind procurarea de către o întreprindere a unor servicii sau inputuri materiale de la o sursă aflată într-o altă țară. Acest termen include atât externalizarea internațională intra-firme (prin care furnizorul străin de inputuri este încă deținut de întreprindere), cât și externalizarea internațională între firme (prin care furnizorul străin de inputuri este independent de firma care utilizează inputurile). Astfel, mutarea unor sarcini într-o altă țară la o filială, sucursală sau punct de lucru a aceleiași organizații se poate considera externalizare. „**Offshoring-ul**” (externalizarea într-o altă țară) este transferul unei funcții organizaționale într-o altă țară, indiferent dacă serviciul este transferat unui terț extern sau rămâne în cadrul aceleiași corporații.

Externalizarea internațională este parte a importurilor de bunuri și servicii ale unei țări. Ea este utilizată mai ales de către întreprinderile din economiile avansate către întreprinderile localizate în țările cu salarii mici și aceasta se poate regăsi sub două forme:

- externalizare nearshore;
- externalizare offshore.

b₂₁) Externalizarea nearshore este un termen relativ nou. Contractele pentru companiile din apropierea locației clientului (nearshore) se referă la mutarea activității în afara țării, dar în locații apropiate, la distanțe mici [26].

Companiile care urmează o strategie nearshore sunt adesea în căutare de economii de costuri, dar uneori sunt capabile să găsească cei mai buni furnizori pentru serviciile de care au nevoie. De exemplu, mai multe companii din SUA au început să vadă în companiile din Canada adevărați parteneri de afaceri în domeniul call-center sau în proiectele de dezvoltare software. În mod similar, țările din vestul Europei au început să exploateze forța de muncă din Rusia și din unele națiuni în curs de dezvoltare din estul Europei pentru activități de externalizare. Pe lângă avantajul oferit de costurile reduse ale activității în locații apropiate, mai sunt și alte

avantaje, precum lipsa diferențelor culturale majore, costuri mai mici pentru comunicare și călătorii (de exemplu, este mult mai ieftin un zbor din Statele Unite spre Canada, decât un zbor spre India) sau lipsa diferențelor foarte mari de fus orar, care previn întreruperile de activitate și ușurează structurarea activității.

Față de externalizarea onshore, pot apărea probleme la nivel internațional atunci când firmele americane vor externaliza servicii în Mexic, Canada sau America Centrală, dar este mai probabil ca acestea să fie mai puțin complexe decât cele care vor apărea dacă se externalizează servicii în locații precum China sau India. Externalizarea în apropiere permite companiilor să testeze companiile care oferă servicii externalizate, fără a risca la fel de mult cum se întâmplă în cazul externalizărilor offshore.

Un exemplu mai concret îl avem pe cel al Mortgage Electronic Registration Systems, o organizație creată de industria ipotecilor bancare pentru a dezvolta sisteme de urmărire a ipotecilor, își mută funcția de Managementul Relațiilor cu Clienții (CRM) din Michigan în Noua Scoție (este una dintre cele trei provincii maritime ale Canadei, cu capitala în orașul Halifax). Este de așteptat ca această mișcare să aducă grupului economii de 15 procente anual din costurile pentru CRM. Compania ar fi putut să economisească chiar mai mult, dacă externaliza aceste funcții în India, dar s-a dorit păstrarea activităților din CRM în apropiere.

b₂₂) Externalizarea offshore se referă la activitatea realizată în țări care se află la o distanță considerabilă față de client [26].

Externalizarea proceselor de afaceri către companii din străinătate situate la depărtare de locația clientului (offshore) este cea mai solicitantă activitate a acestei noi abordări de a gestiona afaceri, dar în mod potențial și cea mai profitabilă. Și a început odată cu mutarea joburilor de fabrică în locații din străinătate și a fost privită atât ca faimoasă, dar și ca degradantă, din povești cu zone geografice care au avut un succes spontan amestecat cu povești despre practicile de muncă abuzive. Așa-numitele „ateliere” identificate în Vietnam, India, China și în alte țări au agitat spiritele determinând apariția criticilor la adresa companiilor americane, inclusiv Nike, Wal-Mart sau Walt Disney. În ciuda criticilor către unele companii care externalizează procese și funcții pe piața muncii internațională, avantajele de a face acest lucru continuă să cântărească mai mult decât dezavantajele. Profitând de plata scăzută, conformă volumului de muncă, în țările din străinătate, managerii pot să își reducă costurile globale cu 25-40% și în același timp să pună bazele forței de muncă, făcând-o mai sigură și mai concentrată în companie.

Complexitatea proceselor care sunt externalizate offshore continuă să crească. Astfel, organizațiile care utilizează acest tip de externalizare au dezvoltat o serie de modele care să asigure continuitatea:

a) unele au utilizat un model cunoscut sub denumirea „**offshore insourcing**”. Acest tip de externalizare offshore se diferențiază prin faptul că organizația deschide o filială în piața internațională și angajează forță de muncă locală;

b) o extensie a acestui model este așa-numitul „**build-operate-transfer**” (BOT) [163]. Organizațiile înființează companii în străinătate (de obicei în parteneriat cu societăți locale) specializate într-un anumit domeniu, administrându-le în parteneriat pentru o perioadă de aproximativ un an, după care transferă compania spre control intern (insource - la locația proprie).

Este important de știut că nu există o abordare care să se potrivească la fel tuturor proceselor externalizate către companii din străinătate. Odată cu creșterea numărului de companii care externalizează cel puțin câteva din funcțiile lor spre

furnizori din alte țări, va crește și gama de posibile abordări. Astfel cresc șansele ca următoarea companie care adoptă politicile proceselor externalizate să găsească un model potrivit nevoilor proprii.

Tipuri de externalizare în funcție de nivelul de complexitate

În industria prelucrătoare de producție, părțile componente sau subansamblele (grupuri de piese) sunt externalizate prestatorilor pentru a fi realizate [57]. Eforturile de externalizare pot fi, de asemenea, clasificate examinând natura activității – dacă este orientată spre procese sau spre proiecte [107].

a) Procesele sunt definite de modul prin care produsele sau serviciile sunt realizate în interiorul organizației. În momentul în care corelăm astfel de activități similare pentru a crea un rezultat în beneficiul clienților, avem un proces. O organizație poate avea mai multe funcții, dar, în general, numărul de procese nu depășește doisprezece până la cincisprezece [57].

Activitatea orientată spre procese implică, în general, externalizarea unui proces bine-structurat, standardizat și documentat, ca de exemplu, externalizarea funcției de salarizare.

Procese și funcții

Tabelul 1.4.

Procese	Achiziții	Primire	Funcții		
			Conturi furnizări	Controlul inventarului	Inventar distribuție
Logistică de intrări	X	X		X	X
Operațiuni				X	X
Procurări	X	X	X		
Dezvoltarea tehnologică	X	X	X	X	X
Managementul resurselor umane	X	X	X	X	X
Infrastructură			X		

Externalizarea orientată spre procese este mai ușor de gestionat, întrucât implică un proces structurat, pe care organizația îl înțelege destul de bine, ceea ce îl face ușor de administrat. Fiecare organizație își stabilește propriile procese. De exemplu, în tabelul 1.4. se observă șase dintre cele nouă procese generice ale „lanțului valoric” prezentat de Michael Porter, și care au fost tratate în cartea sa „Avantajul competitiv” [107]. Aceste funcții sunt tipice într-o companie de producție. „X” reprezintă punctele din fiecare proces în care funcțiile adaugă valoare procesului.

a₁) Business Process Outsourcing (BPO) este o formă de externalizare care implică contractarea operațiunilor și responsabilităților unei anumite funcții de afaceri (sau procese) cu o terță parte (furnizorul de servicii). Inițial, aceasta a fost asociată cu întreprinderi de fabricație, care au externalizat o mare parte din lanțul de aprovizionare. În contextul contemporan, este utilizat în principal pentru a se referi la externalizarea de servicii. Acest tip de proces este de obicei caracterizat prin:

- „back office outsourcing” - care include funcții interne ale afaceri, cum ar fi: resursele umane, financiar – contabile;
- „front office outsourcing” - care include relațiile cu clienții, cum ar fi

centrul de service.

Knowledge Process Outsourcing, Legal Process Outsourcing, Recruitment Process Outsourcing sunt unele dintre sub-segmentele de Business Process Outsourcing.

a₂) Engineering Process Outsourcing (EPO) pentru arhitectură, inginerie și construcții este un domeniu pe verticală pentru industriile din domeniul construcțiilor.

Acest proces joacă rol crucial în eficientizarea activităților de arhitectură, inginerie și construcții din întreaga lume. EPO este diferit de producție și de tehnologia informației pentru simplul motiv că fiecare proiect este unic. Domeniile de arhitectură, inginerie și construcții au variații și modificări importante și reprezintă unul dintre cei mai mari factori de indicatori economici.

a₃) IT Infrastructure Outsourcing (ITO) este o formă de externalizare a serviciilor hardware, IT, operațiuni de data centre (helpdesk services, network management etc.). Este, de asemenea, denumită și „information technology enabled service” (servicii privind tehnologia informației), având în vedere apropierea de outsourcing pentru industria tehnologiei informației.

Există **mai multe motive** pentru care este tratată externalizarea utilizând o abordare bazată pe proces, și anume:

- o abordare bazată pe proces oferă o privire sistematică asupra detaliilor dezvoltării unui plan de externalizare, detalii cu răspuns la întrebarea „cum să?”;
- indiferent de natura acordului de externalizare, dacă este o companie mare sau mică, dacă este la nivel intern sau extern, dacă este funcțională sau bazată pe competențe, trebuie respectați pașii procesului pentru a dovedi corectitudine și seriozitate în gestionarea parteneriatului de externalizare;
- în timp ce componentele procesului de externalizare nu se schimbă pe parcurs sau între proiecte, un lucru care ar trebui să se schimbe se referă la eficacitatea și eficiența procesului.

Prin practică, experiență și timp o organizație ar trebui să-și sporească capacitățile și abilitățile privind modalitatea de trecere prin diferitele etape ale ciclului de viață al externalizării.

b) Activitatea orientată spre operații se referă la externalizarea unei activități unice, ne-experimentată, ne-structurată și ne-standardizată, cum este, de exemplu, dezvoltarea software. Activitatea orientată spre proiect este, de cele mai multe ori, mai dificil de administrat, deoarece organizațiile nu înțeleg foarte bine toate detaliile activității, existând un risc mai mare în administrarea acestora, mai ales dacă managerii nu dețin nici informațiile, nici experiența necesare.

Proiectele externalizate pot fi clasificate după nivelul de profunzime, astfel: individuale, funcționale sau de competență [107].

b₁) Externalizarea individuală [57] (externalizarea activităților individuale) se referă la externalizarea unor posturi bine-determinate în afara companiei, adică implică mutarea unor funcții specifice în afara organizației. Acest lucru ar putea implica funcția de conducere a unei divizii slab performante, sau poziții tehnice (de exemplu, un auditor de sisteme informatice sau un analist de competitivitate), pentru care este dificil de găsit înlocuitor când are loc transformarea, ori externalizarea unor posturi precum designer web sau specialist

relații publice.

Aceasta este cea mai simplă formă a externalizării [107], deoarece organizația se obligă a angaja personal pentru o singură funcție, la fel cum poate angaja un consultant cu normă întreagă. Organizațiile se angajează în externalizări individuale atunci când au nevoie de expertiză într-o anumită zonă – nișă și pentru o perioadă determinată. De exemplu, în cazul unui web-designer șansele sunt ca organizația să nu intenționeze să facă modificări capitale site-ului său în fiecare zi. Oricum, aceasta dorește să mențină site-ul actualizat, adăugând noi articole, precum noutăți sau evenimente. Pentru a realiza aceste sarcini, nu este necesară prezența unui web-designer cu normă întreagă, care să lucreze cele 40 de ore convenite pe săptămână. Cel mai bun lucru pentru organizație este să externalizeze această funcție către o persoană care poate să fie plătită la oră și care să poată fi sunată atunci când sunt necesare actualizări ale site-ului.

b₂) Externalizarea funcțională [107] implică externalizarea unei zone funcționale cunoscută și sub denumirea de „centru de cost”. Organizațiile pentru fiecare funcție dezvoltă cunoștințe de specialitate și responsabilități specifice și astfel sunt structurate, de obicei, pe baza unui centru de cost funcțional [57].

Externalizarea funcțională poate fi privită ca o fuziune (combinare) sau o versiune de ordin superior a externalizării individuale, prin faptul că organizația decide să externalizeze un întreg domeniu de activitate, cel mai probabil fiind motivată de economiile de costuri și cunoștințele de specialitate deținute de furnizorii serviciilor externalizate. Aceștia din urmă au posibilitatea de a distribui servicii la costuri reduse datorită economiei de producție în masă, fiind în interesul lor să dețină în permanență noi informații despre legislația resurselor umane și a costurilor, pentru a funcționa în mod eficace. Exemple în acest sens sunt: contabilitatea furnizorilor, achizițiile, recepția, statul de plată al salariilor.

b₃) Externalizarea competențelor [107] se referă la externalizarea activităților care controlează modul cum produsele și/sau serviciile circulă în interiorul companiei.

Externalizarea competențelor este superioară externalizării funcționale, deoarece implică externalizarea mai multor funcții. În cazul acesteia, organizația trebuie să aibă foarte mare încredere în furnizorul de servicii și în posibilitățile acestuia de a-și îndeplini toate sarcinile. În caz contrar, dacă apar probleme de întrerupere a activității sau alte probleme de prestare a serviciilor, va exista un impact negativ serios asupra organizației. Exemple în acest sens includ: logistica internă, tehnologia dezvoltării și managementul resurselor umane.

Pentru a detalia și a înțelege mai bine externalizarea la nivel individual, funcțional, și la nivel de proces, se pot lua câteva exemple, ultimele două derivând din primul.

La nivel individual de activitate, o persoană nu poate efectua anumite activități la nivelul dorit de performanță, și, în consecință, organizația este afectată (funcții, procese, etc). De exemplu, un responsabil pe partea de salarizare s-ar putea să nu poată procesa schimbările de salarizare, verificările, declarațiile fiscale, și să facă înregistrările contabile necesare la timp. Aceasta se poate întâmpla dintr-o varietate de motive, cum ar fi dezvoltarea organizației și creșterea cererilor de angajare, software-uri greoaie și/sau incompetență. Ca rezultat, angajații nu sunt plătiți la timp (fiind afectat moralul acestora și productivitatea), modificările aferente angajaților nu sunt introduse în sistem în timp util (afectând procesul de salarizare și statisticile resurselor umane), iar înregistrările contabile lunare nu pot fi închise la

timp (întârzierea predării situațiilor financiare). Evaluatorul este nefericit și nepopular. Evaluatorul investighează și concluzionează că responsabilul de salarizare (contabilul) este competent și că angajatul nu poate efectua toate aceste activități datorită angajării continue. Cu restul personalului contabil de exploatare a activităților menționate anterior, evaluatorul decide să aducă furnizori de salarizare care să liciteze pentru activitățile de prelucrare și verificare a respectării obligațiilor fiscale. Dacă va avea succes, operatorul externalizează aceste activități și este acum în măsură să redistribuie orice responsabil de salarizare (contabil) care este disponibil pentru a asista personalul de contabilitate, pentru o anumită perioadă.

La nivel funcțional, contabilul șef, căruia i se subordonează evaluatorul și întregul departament de contabilitate, poate fi îngrijorat de faptul că problemele legate de salarizare sunt simptome ale unei probleme mai mari. După consultarea cu alte persoane, acesta poate ajunge la concluzia că operatorul și personalul de contabilitate sunt slabi din punct de vedere tehnic și aptitudinile lor s-au degradat. Contabilul șef decide că ar trebui solicitate propuneri de la firmele care furnizează servicii de conta-bilitate. Dacă va avea succes, contabilul șef va externaliza activitățile departamentului contabil și va îmbunătăți calitatea serviciilor departamentului contabil.

La nivel de proces, contabilul șef se consultă cu managerul privind posibilitatea de a externalizare departamentul de contabilitate, iar managerul oferă o altă soluție. El sugerează că ceea ce există în realitate este o slăbiciune la nivelul întregii companii în susținerea proceselor administrative, inclusiv a resurselor umane, dezvoltare tehnologică și de infrastructură (cum ar fi juridice și de contabilitate). Organizația și-a menținut o structură redusă de costuri, ceea ce este admirabil, dar, ca urmare, au existat puține inovații tehnologice (datorate restricțiilor impuse de bugetul de capital) și un nivel scăzut de formare și dezvoltare a personalului. Acest lucru a dus la stagnarea procesului, deteriorarea productivității și probleme în rândul angajaților cheie.

Managerul și contabilul șef recunosc faptul că structurile restrictive de capital și de cost nu se vor schimba prea curând, dar inovațiile tehnologice și dezvoltarea resurselor umane sunt esențiale pentru succesul pe termen lung. Ei decid să se adreseze echipei de conducere, și ulterior, consiliului de administrație, cu o propunere de a externaliza infrastructura, resursele umane și procesele de dezvoltare a tehnologiei pentru următorii cinci ani. Aceasta poate fi o inițiativă de natură politică, pentru că va fi la nivelul întregii organizații, afectând mai multe departamente. Poate fi, de asemenea, o acțiune complicată și necesită ca organizația să colaboreze cu furnizori mari, sofisticați (ca prim contractori), care pot furniza resurse importante (inclusiv subcontractanți) pentru a satisface o gamă largă de nevoi. Dacă va avea succes, managerul va externaliza trei procese întregi, care vor avea ca rezultat performanță îmbunătățită, inovații tehnologice și dezvoltarea angajaților, fără a crește cerințele și costurile de capital.

Tipuri de externalizare în funcție de numărul partenerilor

În funcție de numărul partenerilor implicați, externalizarea poate fi:

a) Outsourcing este transferul de management și/sau acțiuni de zi cu zi a unei funcțiuni de afacere către un furnizor de servicii. Organizația client și furnizorul de servicii intră într-un acord contractual care definesc serviciile transferate.

b) Multisourcing [29] se referă la mari acorduri de externalizare

(predominant de IT). Multisourcing este un cadru prin care diferite părți ale afacerii clientului sunt realizate de diferiți furnizori.

c) Cosourcing [161] este o practică comercială în care un serviciu este efectuat de către personalul atât din interiorul unei organizații, cât și, de către un furnizor de servicii extern.

Procesul se poate concentra pe unul sau mai multe aspecte ale funcției de audit intern. Exemple de co-servicii ar fi cele de completare „in-house” acestui personal cu cel care are calificare de specialitate, cum ar fi cunoștințe privind managementul riscului. De asemenea, aceștia pot oferi asistență de rutină pentru operațiunile de audit și control în perioada de vârf de activitate și desfășurarea de proiecte speciale, cum ar fi situațiile de fraudă sau aprecieri privind planul de investiții. Un alt exemplu de co-serviciu ar fi externalizarea activităților de dezvoltare a unui software în cadrul unei organizații externe, păstrând o parte din dezvoltare in-house.

d) Crowdsourcing [173, 174] înseamnă actul de a lua o sarcină tradițională, efectuată de către un angajat sau contractant, și de a o externaliza către o comunitate sau un grup mare nedefinit de persoane, sub forma unui apel deschis. Publicul poate fi invitat să elaboreze o nouă tehnologie, să efectueze o sarcină de proiectare, să efectueze pașii unui algoritm, sau să ajute captarea, sistematizarea sau analiza unor cantități mari de date.

1.3. Evoluția conceptului de externalizare și contextul economic actual

Contextul economic actual se află într-o evoluție accelerată, iar companiile se găsesc în situația unei concurențe exacerbate și a unor piețe saturate. Tehnologia de ultimă oră și cunoștințele sunt acum recunoscute ca arme competitive, dar sunt destul de scumpe pentru a fi achiziționate și rezultatele de succes sunt deseori evazive atunci când sunt puse în practică pe plan intern. Principalii factori care au dus la revoluționarea externalizării în condițiile contemporane sunt prezentate în figura 1.13.

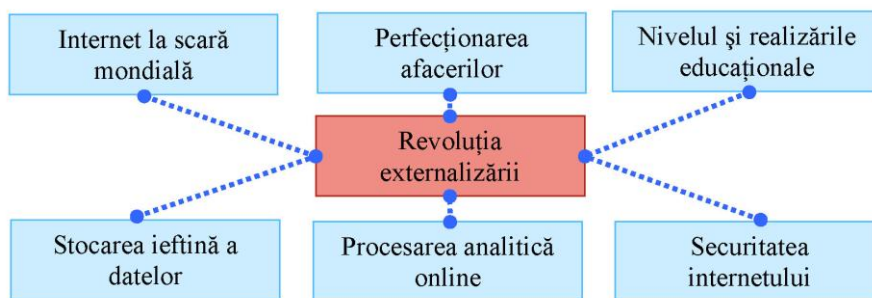


Fig. 1.13. Factori care au dus la revoluționarea externalizării [26]

Externalizarea este o necesitate care folosește acești factori și îi aplică în probleme concrete ale afacerii. Ea este o soluție de afaceri care conectează acești factori printr-un mecanism cu pârgă și îi folosește acolo unde apar probleme.

Natura acționarilor la nivel mondial s-a schimbat în ultimul deceniu. În Statele Unite, de exemplu, investitorii instituționali cum ar fi fondurile de pensii și fondurile mutuale, dețin acum aproape jumătate din acțiunile societăților cotate la

bursă. Acești investitori, spre deosebire de persoanele fizice, au puterea de a influența directorii companiilor pentru a crea valoare acționarilor.

În cazul în care companiile nu reușesc să ofere în mod constant valoarea economică adăugată, investitorii instituționali presează consiliile de administrație pentru a face schimbări de management. În consecință, directorii sunt în căutare de instrumente care îi pot ajuta să răspundă acestor noi provocări, externalizarea fiind un astfel de instrument.

Dacă termenul este relativ nou, totuși conceptul de externalizare nu este de o nouitate absolută. Companiile au utilizat întotdeauna servicii din exterior pentru diverse tipuri de operațiuni interne, tocmai în scopul de a face față unor sarcini pe care nu le-ar fi putut realiza pe cont propriu, indiferent că a fost vorba de clădiri, tehnologie, oameni sau alte resurse.

De fapt, externalizarea constituie și o strategie prin care o organizație încredințează funcționalități majore unor furnizori externi, specializați în anumite servicii, care devin astfel parteneri-furnizori de servicii cu valoare adăugată.

Din punct de vedere istoric, externalizarea a fost utilizată atunci când organizațiile nu puteau performa, probabil din cauza incompetenței, lipsei de capacitate, presiunilor financiare sau eșecului tehnologic. Acum externalizarea este folosită pentru a restructura organizațiile care sunt de succes. Aceste organizații recunosc că este important ca atenția conducerii să fie concentrată pe consolidarea competențelor de bază și pe satisfacerea nevoilor clienților. Orice lucru care distrage atenția de la această concentrare va fi luat în considerare pentru externalizare.

În trecut, cele mai importante activități de externalizare implicau fabricarea pieselor componente și sistemele informatice. Dar astăzi, unitățile aferente personalului tehnic care se schimbă rapid (cum ar fi contabilitate, respectare a obligațiilor fiscale și administrarea pensiilor) și necesită investiții substanțiale în sisteme, întreținere și expertiză sunt externalizate tot mai mult. Organizațiile sunt sceptice să investească în tehnologia de ultimă oră, în întreținerea acesteia și în specialiști tehnici pe plan intern, atunci când știu că există active similare pe plan extern, care au fost dezvoltate cu investițiile și riscul altora.

În literatura de specialitate găsim multe exemple privind procesul de externalizare din cele mai vechi timpuri, de la tâmplarul care a plătit pe altcineva să taie copacii până la cea mai brutală activitate, cea de organizare a războiului. Carl von Clausewitz în cartea „On War” despre strategie militară vorbește despre prima formă de externalizare tratată din punct de vedere organizațional (angajarea mercenarilor).

După cum spunea Nicholas C. Burkholder, externalizarea este una dintre ideile de afaceri cele mai vechi și de cel mai mare interes. Astfel, externalizarea este pur și simplu clasicul principiu economic, cel al diviziunii muncii, care duce la o altă interpretare, la „o linie de producție virtuală în activitatea globală a firmei” [17].

Totuși, externalizarea a început să se impună mai clar începând cu anii '90 ai secolului trecut, când conceptul a câștigat în popularitate, iar companiile au început să-și externalizeze masiv serviciile. Aceasta s-a datorat, în primul rând, creșterii mobilității internaționale a factorilor ca urmare a liberalizării, a globalizării și a apariției noilor tehnologii. Astăzi, aproape orice țară și organizație își externalizează o parte din sarcinile sale. Aspectele prezentate în figura 1.14 sunt relevante pentru a se observa evoluția în timp a fenomenului externalizării cuantificat în miliarde de dolari capital investit.

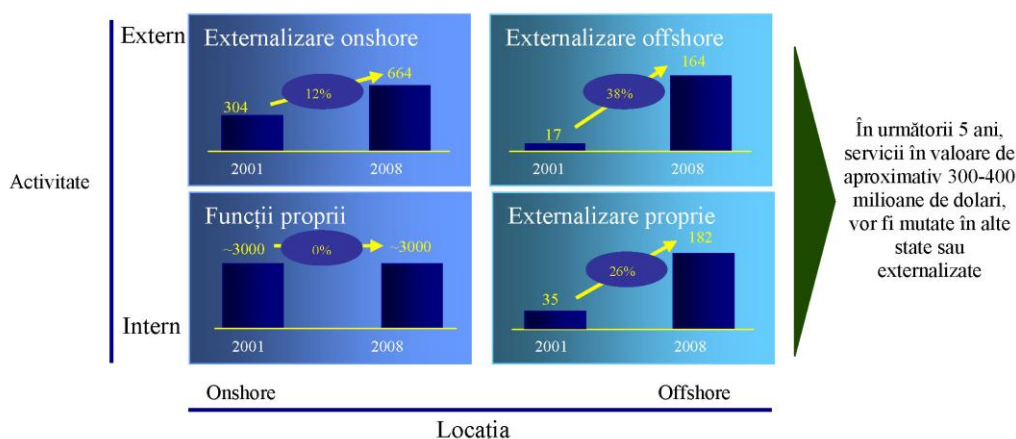


Fig. 1.14. Evoluția în timp a externalizării [2]

De asemenea, în acest grafic sunt prezentate separat evoluțiile activităților realizate „in-house” (în interiorul întreprinderii) sau outsource (în exteriorul întreprinderii), în țară ori peste hotare.

1.3.1. Evoluția externalizării la nivel global

Globalizarea lansează o serie de provocări la care întreprinderile trebuie să găsească cele mai bune modalități de răspuns. La nivel internațional, întreprinderile se află în competiție pentru noi piețe și consumatori, astfel încât, ceea ce se dovedește într-o primă etapă un câștig pentru o întreprindere, poate constitui o pierdere pentru alta.

Pe măsură ce noul model de afaceri, adică externalizarea proceselor și serviciilor, se extinde, tot mai multe companii din întreaga lume sunt forțate să caute în afara granițelor proprii, resurse umane de înaltă calificare, motiv pentru care majoritatea companiilor puternice din Occident și-au localizat atenția asupra companiilor specializate în producție și servicii din țările în curs de dezvoltare, în căutarea unui echilibru ideal între servicii de înaltă calitate și soluții eficiente din perspectiva costurilor, aceste țări având costul forței de muncă mult inferior, în raport cu statele dezvoltate.

Toate companiile [17], indiferent de mărimea sau locația externalizării, pot aplica modelul de management al transferării. În prezent, cele mai multe companii implicate în externalizare, utilizează elemente ale procesului, dar nu sunt toate puse la punct.

Acest fenomen economic a atras atenția și specialiștilor din Comisia Națională de Prognoză care au participat la un seminar organizat de Comisia Europeană. Sinteza seminarului prezintă principalele metode de analiză a procesului de externalizare a serviciilor, așa cum au fost descrise în lucrările seminarului „Efectele relocării în activitatea economică: Perspectiva UE” [136]. O companie nu poate menține același nivel de performanță la toate activitățile. Dacă atenția lor este îndreptată asupra prețurilor, costurilor, calității sau inovației, o entitate se poate aștepta ca prin externalizare resursele să fie alocate în special activităților de bază. Bineînțeles că, inițial, entitățile aleg externalizarea pentru reducerea costurilor. Actualmente, acestea admit faptul că un partener de externalizare a cărui activitate

constă în oferirea serviciilor privind procese specifice de afaceri, poate dezvolta cunoștințe specializate unice și competitive. Cultivarea acestor cunoștințe a devenit o sursă importantă în avantajul competitiv pentru cumpărătorii de servicii externalizate.

În ultimii 40 de ani, doar 5 % dintre cele 500 de companii din topul Fortune au reușit să își crească veniturile peste rata inflației, conform studiului realizat de L. Sanford și D. Taylor [115]. Cei ce au realizat acest studiu afirmă că externalizarea, în aceste condiții, are ca scop furnizarea unui cost limitat și a mai multor instrumente generatoare de venituri.

În 2001, în SUA, 75% din cei care își externalizau procesele și serviciile erau companii cu venituri mai mari de 500 milioane de dolari, iar în 2002 procentul a scăzut la 64% [137]. Însă, în prezent se observă (de către Lalit Ahuja, Consiliul de Administrație al IMM-urilor privind BPO, Director general Suntech Data Systems din Bangalore, India) o mutare de la companiile mari care utilizează externalizarea la IMM-uri care utilizează această strategie de management. În timp ce companiile mari dezvoltă parteneriate exclusive cu furnizorii, multe IMM-uri utilizează modelul de servicii în comun. Această abordare permite IMM-urilor să realizeze multe dintre aceleași beneficii ca și marile companii. Furnizorii de servicii externalizate reușesc să depășească multe dintre provocările intrării pe piață prin sporirea capacităților proprii privind managementul riscului și prin plasarea unor agenți pe piața cumpărătorilor utilizând o strategie duală sigură. Acești agenți nu numai că instruiesc și găsesc clienții dintre IMM-uri, dar îi și ajută să-și reorganizeze procesele lor de afacere și să gestioneze perioada de tranziție aferentă aplicării externalizării. Lalit Ahuja sublinează faptul că numărul IMM-urilor care utilizează externalizarea este în creștere.

Forța de muncă tradițională formată din lucrătorii cu normă întreagă este în schimbare. Treizeci sau patruzeci de ani în urmă, o persoană ar fi putut lucra pentru una sau două entități întreaga sa carieră. Astăzi, oamenii lucrează cu ușurință pentru cinci sau zece. Femeile au intrat în forța de muncă în sectorul economiei de servicii, care s-a extins. Organizațiile s-au „micșorat”, iar straturi întregi de manageri de mijloc au fost eliminate. Calculatoarele permit acum multor oameni să lucreze în mod eficient de la domiciliu. Imaginați-vă flexibilitatea care va fi, când tehnologiile de videoconferință vor fi perfecționate.

Schimbările produse în urma externalizării sunt considerate acum un important instrument de restructurare, și anume:

- mărimea organizațională mare nu mai constituie un avantaj competitiv;
- concurenții mici, agili de nișă pot schimba acum, peste noapte, industriei și structuri de cost;
- presiunile competitive sunt mai severe într-o economie globală;
- ciclurile de timp la produse și servicii s-au redus dramatic, iar concurența pe bază de timp necesită cerințele de răspuns mai rapid;
- investitorii și analiștii cer un management care să facă față cerințelor pieței;
- performanța liniei de producție, creșterea și dimensiunea nu mai sunt predictorii ai profiturilor viitoare;
- îmbunătățirile semnificative ale performanței operaționale și financiare sunt absolut necesare pentru succes și pentru supraviețuirea pe termen lung.

În timp ce serviciile de externalizare se dezvoltă ca o piață de sine stătătoare, a devenit din ce în ce mai simplu pentru furnizorii de servicii

externalizate să lanseze pe piață noi servicii pentru procesele de afaceri. Exemple în acest sens sunt managementul intern al proceselor de afaceri și transformarea proceselor de afaceri, ca parte dintr-o afacere cuprinzătoare de externalizare în domeniul IT, sau separat. Este foarte posibil, astfel, ca pornind de la o bază progresistă, în câțiva ani, majoritatea afacerilor de externalizare să includă câteva aspecte din seria proceselor de afaceri din mai multe domenii.

Drept rezultat, în ultimii ani, furnizorul clasic de servicii a fost forțat să realinieze structura organizatorică, strategiile de marketing și posibilitățile resurselor pentru a răspunde interesului pieței în privința proceselor de afaceri și externalizarea serviciilor. Datele precizate în tabelul 1.5. arată că piața serviciilor externalizate este, de acum, cu adevărat globală.

Analiza regională a externalizării

Tabelul 1.5.

Regiune	Europa Centrală și de Est	China și Sud-Estul Asiei	America Latină și Caraibe	Orientul Mijlociu și Africa
Dimensiunea pieței	3,3 miliarde \$	3,1 miliarde \$	2,9 miliarde \$	425 milioane \$
Cele mai bine clasate țări	Republica Cehă Bulgaria Slovacia Polonia Ungaria	China Malaezia Filipine Singapore Tailanda	Chile Brazilia Mexic Costa Rica Argentina	Egipt Iordania Emiratele Arabe Unite Tunisia
Țările care progresează	România Rusia Ucraina Belarus	Indonezia Vietnam Sri Lanka	Jamaica Panama Nicaragua Columbia	Africa de Sud Israel Turcia Maroc
Furnizori locali în curs de dezvoltare	Luxoft (Rusia) EPAM Systems (Belarus) Softline (Ukraine) DataArt (Rusia)	NCS (Singapore) Bluem, Neusoft Group, BroadenGate Systems (China)	Softtek, Neoris (Mexic) Politec (Brazilia) DBAccess (Venezuela)	Xceed (Egipt) Ness Technologies (Israel) Jeraisz Group (Arabia Saudită)

Sursa: „The future of outsourcing”, BusinessWeek, 2006, p. 55 [141]

Externalizarea proceselor este posibilă datorită unei infrastructuri globale de telecomunicații bine realizată și de încredere. Plecând de la această idee putem spune că astfel s-au format cinci „hot spots” (puncte de interes) [26], deși există în multe țări firme specializate în diferite procese și servicii ale afacerii:

- India – inginerie și tehnic;
- China – producție și tehnic;
- Mexic – producție;
- SUA – analiză și creație;
- Filipine – procese administrative.

Fiecare dintre aceste țări au economii complexe care extind aria de cuprindere a activității economice, dar din perspectiva externalizării acestea au un avantaj competitiv în domeniile precizate anterior [26].

La fel ca producătorii de aparate [26] care și-au mutat producția din America Centrală în companiile din Mexic (*maquiladora* - concept care se referă la operații care implică fabricarea într-o țară care nu este a clientului) [162] sau firmele care produc îmbrăcăminte care și-au mutat producția în Orientul Îndepărtat, afacerile de orice fel și orice dimensiune își transferă joburile de asistență „back-

office” în locații internaționale, cum sunt China, India sau Filipine, unde forța de muncă este ieftină și totodată competentă. În ultimii ani, companiile s-au îndreptat către aceste regiuni cu sarcini din ce în ce mai sofisticate: analize financiare, design, software, pregătire a declarațiilor fiscale sau chiar crearea unor produse bogate în conținut, cum sunt buletinele informative (*newsletter*), prezentările în PowerPoint sau kiturile de vânzări. De exemplu, India a devenit o țară care domină serviciile externalizate în mai multe domenii, dar cu precădere domeniul software, așa cum se remarcă și în tabelul 1.5. De asemenea, organizații din Statele Unite, Marea Britanie, Canada și Australia, așa cum se observă din consultarea datelor prezentate în tabelul 1.6., au externalizat anumite proiecte către companii din India [158].

Preferințele de externalizare bazate pe experiență și recomandările clienților

Tabelul 1.6.

Nr. crt.	Zona geografică	Proiecte externalizate
1.	Zone rurale sau orașe mici din S.U.A.	94,1%
2.	India	92,5%
3.	Europa de Est și Centrală	88,8%
4.	Marea Britanie și Irlanda (zonele cu șomaj ridicat)	82,2%
5.	America de Sud	77,4%
6.	Mexic	56,3%
7.	Filipine	39,1%
8.	Canada	23,9%
9.	Rusia	13,5%
10.	Orientul mijlociu	8,8%

Sursa: Black Book of Outsourcing, State of Industry Report, 2008 [133]

Este posibil ca în decizia finală privind alegerea furnizorului, locația acestuia să fie decisivă [158]. Arătând o preferință pentru furnizorii onshore și nearshore, cumpărătorii cu planuri viitoare de expansiune susțin posibilitățile de dezvoltare a zonelor unde se externalizează, asigurând îmbunătățirea considerabilă la nivel social. Externalizarea reprezintă o strategie de interes global, așa cum reiese din tabelul 1.7, iar nivelul procentual al externalizării din diferite țări ale lumii este prezentat în figura 1.15.

Interesul pentru alte state decât India privind externalizarea

Tabelul 1.7.

Nr. crt.	Țări	Proiecte externalizate
0.	1.	2.
1.	S.U.A.	99,0%
2.	Brazilia	87,2%
3.	Chile	84,4%
4.	China	77,1%
5.	Cehia	46,2%
6.	Rusia	40,7%
7.	Polonia	22,8%
8.	Mexic și America centrală	20,2%
9.	Coreea de sud	15,0%
10.	Bulgaria	14,5%

0.	1.	2.
11.	România	11,6%
12.	Canada	10,8%
13.	Singapore	8,2%
14.	Malaysia	7,0%
15.	Israel	4,2%

Sursa: Black Book of Outsourcing, State of Industry Report (clienții au fost rugați să selecteze trei preferințe de locație (studiu nu a furnizat opțiuni de locație), 2008) [133]

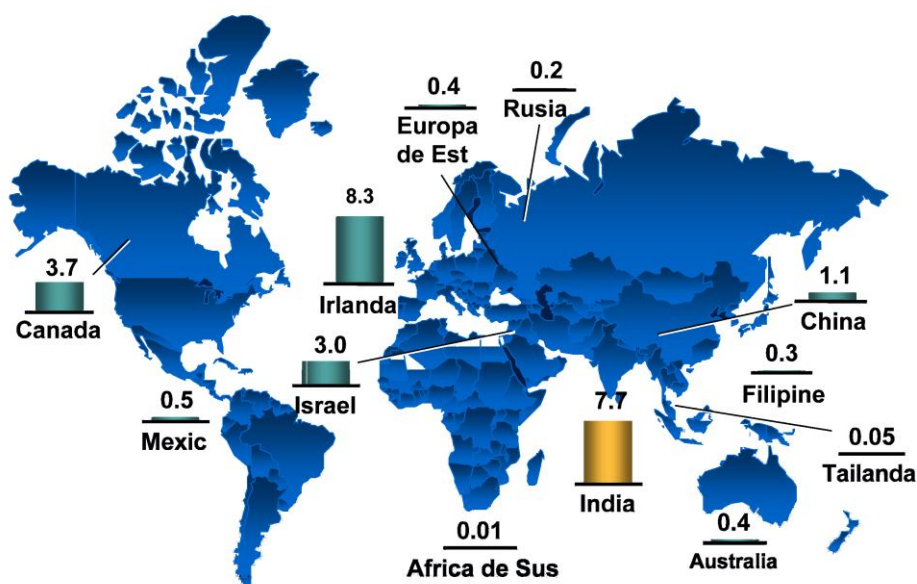


Fig. 1.15. Nivelul procentual al externalizării (2008)

Sursa: Software Associations; U.S country commercial reports; press articles; McKinsey Global Institute analysis; Gartner; IDC; Country government websites; Ministry of Information Technology for various countries; Enterprise Ireland; NASSCOM

De menționat este faptul că în zona Europei de Est au fost incluse Polonia, România, Ungaria, Ucraina și Cehia, iar externalizarea de tip offshoring a fost estimată, în acest studiu că va crește cu 30% anual. Aceste valori au fost reactualizate periodic, dar ceea ce trebuie menționat este rapiditatea cu care crește fenomenul externalizării, aspect prezentat în tabelul 1.8.

Evoluția pieței serviciilor și proceselor externalizate

Tabelul 1.8.

Nr. crt.	Țara	Anul 2008	Anul 2010
0	1	2	3
1	Canada	3,7	3,8
2	Mexic	0,5	0,5
3	Irlanda	8,3	8,6
4	Europa de Est	0,4	0,9
5	Rusia	0,2	0,3

0	1	2	3
6	Israel	3,0	3,6
7	China	1,1	3,4
8	Filipine	0,3	1,7
9	Tailanda	0,05	0,1
10	India	7,7	12,2
11	Africa de Sud	0,01	0,1
12	Australia	0,4	0,4

Sursa: McKinsey Global Institute analysis, <http://www.mckinsey.com/>

Notă: datele aferente pentru Europa de Est includ datele din Cehia, Ungaria, Polonia, România, Rusia, Ucraina.

Europa de Est este cu sub 1% în piața globală de 30 de miliarde de dolari a externalizării, fiind cu mult în urma locațiilor remarcabile, în care se includ India, Irlanda, Malaesia și Filipine. Cercetarea făcută de McKinsey Global Institute sugerează că acest lucru se va schimba în curând prin faptul că cererea pentru externalizare în companiile Europei de Vest a crescut cu jumătate în ultima perioadă, iar Europa de Est a devenit destinație favorită [168].

Din punct de vedere istoric, Europa de Est a captat doar o parte din activitățile globale de externalizare, pentru că guvernele Europei de Est nu și-au încurajat afacerile la fel de eficient precum cele cu destinații mai stabile. Externalizarea în această regiune prezintă trei avantaje principale:

- salarii scăzute comparativ cu cele din India;
- un profil de risc relativ scăzut pentru factorii cheie, cum ar fi infrastructură solidă;
- proximitate culturală și geografică față de Europa de Vest.

McKinsey Global Institute estima în 2006 că activitatea de externalizare în Europa de Est s-ar putea tripla, până la 130.000 de locuri de muncă în următorii trei ani. Mai mult de atât, ținând cont de ritmul relativ scăzut al inflației salariale din regiune și de producția abundentă a universităților locale (în materie de absolvenți), această sursă de talent ar putea rămâne competitivă din punct de vedere economic pentru încă 15 ani. Evoluția acestor fenomene, în perioada 2002 – 2010, este prezentată în figura 1.16 și 1.17.

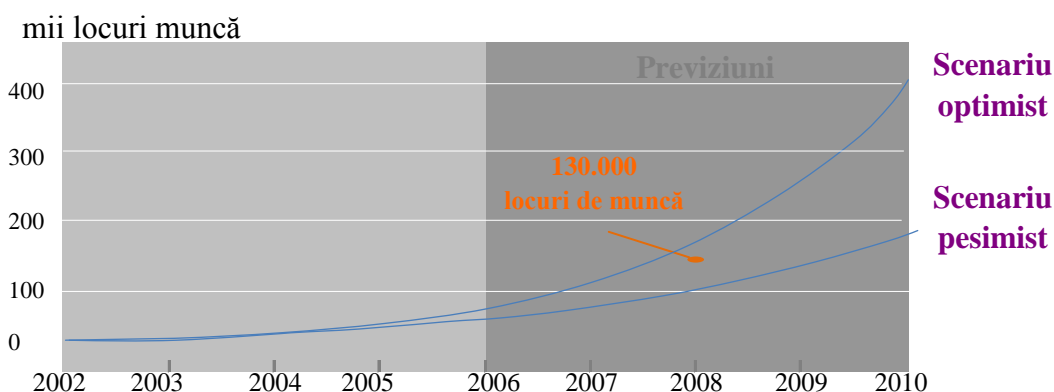


Fig. 1.16. Previziunile de dezvoltare [150]

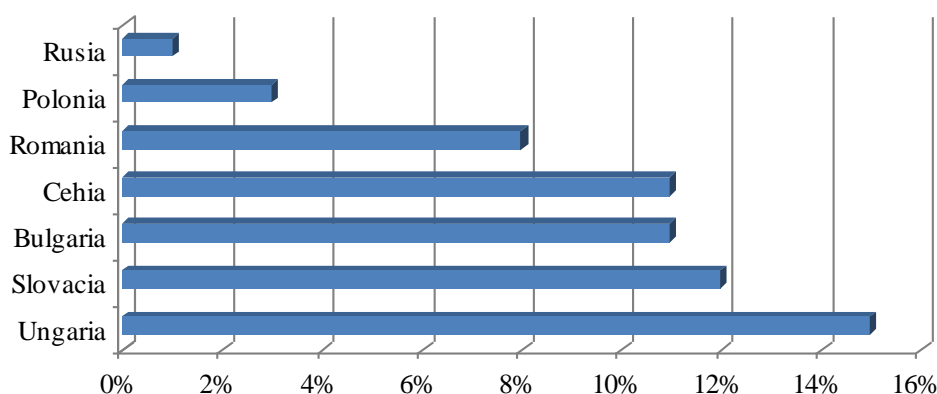


Fig. 1.17. Rata compusă de creștere anuală a salariilor, 2010-2014 [150]

Europa de Est este o opțiune atractivă pentru companiile din Europa de Vest, nu numai că este o locație apropiată, dar companiile pot găsi adesea competențe lingvistice (în special limba franceză și germană) care nu sunt disponibile în India sau Asia de Sud-Est. În același timp, noile state membre ale Uniunii Europene, în special Cehia, Ungaria, Polonia și Slovacia – pot oferi reduceri ale costurilor medii salariale cu 40 până la 60 % comparativ cu costurile din Europa de Vest, în timp ce țările candidate la UE și statele care nu sunt membre în UE pot oferi avantaje privind costurile de 60 - 80 %.

Cu toate acestea, alegerea unei locații potrivite nu ține doar de selectarea țării potrivite, costurile salariale diferă mult de la un oraș la altul datorită mobilității limitate a forței de muncă și variației ratei șomajului. Companiile ar trebui să caute dincolo de principalele locații (cum sunt Bratislava, Budapesta, Kracovia și Praga), unde salariile pentru muncitorii calificați și cu experiență cresc mai repede decât inflația. În schimb, ar trebui să înceapă să caute în orașele de dimensiune medie care desfășoară într-o mică măsură sau chiar nu desfășoară deloc activități de colaborare peste oceane, dar cu o mulțime de persoane talentate, cu experiență, unde este posibil ca avantajele costurilor salariale să rămână atractive pentru următorul deceniu.

În afară de bine cunoscutele capitale, Europa de Est are 40 până la 50 de orașe provinciale cu universități suficient de mari pentru a furniza forță de muncă cu calificare superioară, precum și medii culturale care permit crearea unor grupuri de angajatori adecvate pentru absolvenții universităților. Sunt multe locații, aparent nedescoperite pentru externalizare, în care există un potențial *remarcabil* pentru externalizare, așa cum reiese și din datele prezentate în figura 1.18.

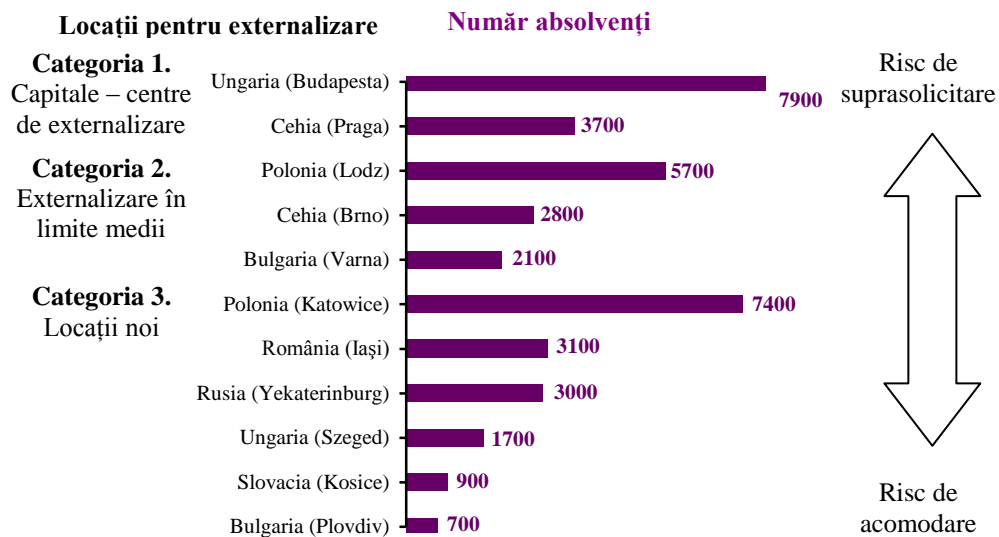


Fig. 1.18. Orașele selectate din Europa de Est cu universități, pe niveluri [64]

În prezent, majoritatea centrelor de service din Europa de Est sunt captive, ele fiind deținute de companiile care le trimit de lucru. Prin urmare, furnizorii independenți din Europa de Est de IT și servicii ale proceselor de afaceri au o mare oportunitate.

Astfel, creșterea nivelului de educație în toată lumea face ca serviciile externalizate să nu mai fie limitate la joburile de rutină din fabrici sau joburile din centrele de vânzări prin telefon. Externalizarea în zilele noastre implică activități complexe care necesită pregătiri ample și instrucții specifice (traininguri).

1.3.2. Fenomenul externalizării înspre și dinspre România

Având în vedere punctul de cotitură în care ne aflăm, spre o dezvoltare durabilă, față de gândirea economică bazată pe același slogan „mai repede, mai sus, mai departe, mai mult”, pe încrederea că toate problemele pot fi rezolvate prin creștere economică, noile modele de bunăstare precum „mai încet, mai puțin, mai bine, mai frumos” de-abia răzbesc la suprafață. Schema din figura 1.19. ilustrează necesitatea schimbării fundamentale a principiilor și valorilor mondiale.

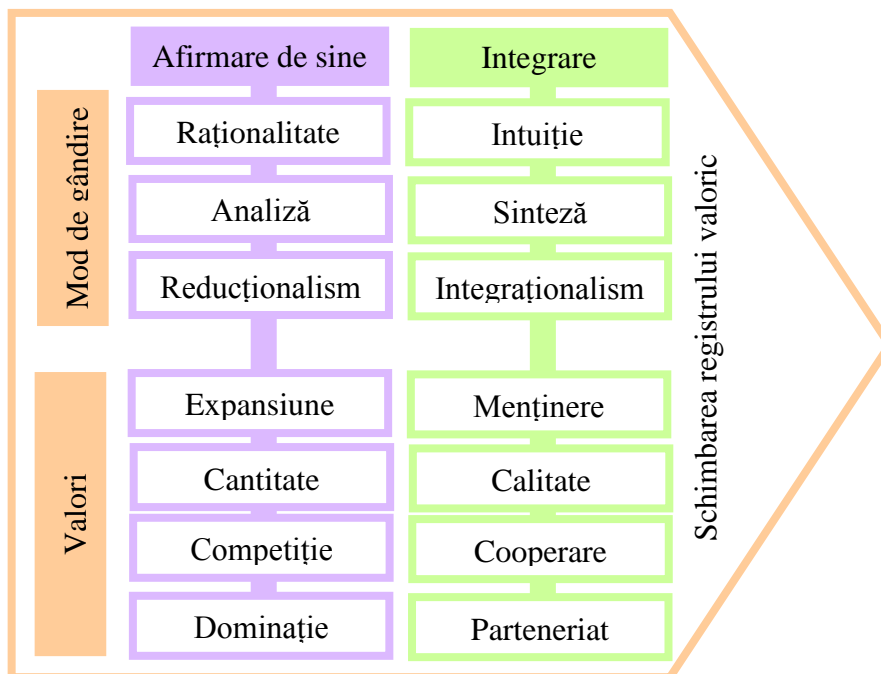


Fig. 1.19. Schimbarea registrului valoric [20]

Concluzia unui eveniment organizat de Ziarul CIO Council [175] este că și piața românească de externalizare a activităților este în continuă creștere, tot mai multe companii preferând firmele de externalizare pentru a-și organiza, de exemplu, activitățile din IT, contabilitate, resurse umane. Astfel, companiile au mai mult timp pentru a se concentra pe dezvoltarea afacerilor și mai puțin pe activitățile de suport.

Principalii clienți ai firmelor de outsourcing sunt companiile multinaționale. „Dintre cei 120 de clienți pe care ALD îi are pe piața românească, 95% sunt multinaționale, doar restul de 5% fiind companii românești” [176] a declarat Philippe Valigny, director general al ALD Automobile, divizia de leasing operațional al BRD – Group Société Generale. Acesta a adăugat că trendul este ascendent deși outsourcing-ul este încă slab dezvoltat în România, decalajul față de Franța fiind de 15 ani. Serviciile oferite de o astfel de firmă variază de la livrarea și înmatricularea autovehiculelor la asigurări, consultanță și asistență.

Companiile românești sunt încă reticente la externalizare, arată un studiu al PriceWaterhouseCoopers. Potrivit acestuia, în România nu există încă o cultură a externalizării activităților, încrederea în firmele de profil fiind scăzută. Unul dintre principalele motive pentru eșecul externalizării în România, este colaborarea defectuoasă dintre client și furnizor. Spre exemplu, piața de outsourcing pentru IT este sub 3% în România, precizează Bogdan Tudor, director IT la Class IT [177].

Totodată, România este o destinație atractivă pentru firmele străine de externalizare, așa cum se observă în tabelul 1.4. și figura 1.18., datorită costului relativ scăzut și gradului înalt de calificare a forței de muncă.

Destinația preferată a societăților este Bucureștiul, însă, pe fondul creșterii

salariilor, societățile s-au îndreptat spre Timișoara, Cluj-Napoca sau spre alte orașe. Societățile care au recurs la externalizare sunt: Rompetrol, Generali Asigurări, Elite, Adecco, Sema Real Estate, Jerry's Pizza, Sanoma Hearst, Bosch, etc.

Datele statistice de care dispunem până în prezent se limitează la nivelul structurilor care participă la procesul de externalizare, acestea nefiind relevante în acest sens. De asemenea, sunt limitate și informațiile cu privire la tipurile de servicii externalizate sau externalizabile, sau vreun quantum al acestora.

Datele statistice din cel mai recent Anuar statistic al Institutului Național de Statistică se împart pe mai multe categorii de informații. Pentru a putea face o analiză a situației actuale privind externalizarea proceselor și serviciilor, s-a accesat această sursă, iar informațiile culese din capitolele „Activitatea întreprinderii” și „Comerț interior și servicii de piață” și prezentate în tabelul 1.9., vin să susțină afirmațiile noastre. Astfel se poate afirma că deși valoarea sectorului serviciilor prestate agenților economici se ridică la suma de 152.455,2 milioane lei, acestea au o clasificare foarte generală.

Servicii de piață prestate întreprinderilor

Tabelul 1.9.

Nr. crt.	Tipuri de servicii	Valoarea operațiunilor
1.	Tranzacții imobiliare	16.054,9
2.	Inchiriere mașini și echipamente	2.163,1
3.	Informatică și activități conexe	10.195,0
4.	Activități juridice, contabile și revizie contabilă	13.382,7
5.	Arhitectură, inginerie și alte consultații tehnice	10.367,5
6.	Publicitate, marketing	9.498,2
7.	Salubritate	3.135,6
8.	Alte servicii	11.585,2
9.	Transporturi terestre	32.691,5

Sursa: Anuarul statistic al Institutului Național de Statistică, anul 2010 [166]

Se remarcă faptul că pentru domeniile arhitectură, inginerie și alte consultații tehnice s-a apelat cel mai mult la furnizori externi. Însă ce trebuie evidențiat este faptul că în cazul activităților juridice, contabile și revizie contabilă, unde este nevoie de personal calificat procentul de externalizare este mic. Serviciile juridice și contabile sunt servicii externalizabile relativ ușor, dar se pare că se preferă să fie realizate intern de angajații proprii ai întreprinderilor.

1.3.3. Studiu cu privire la nivelul de cunoaștere a fenomenului externalizării

Viața economică demonstrează că managerii care sunt în cunoștință de cauză cu privire la problema externalizării sunt și cei care au o afacere eficientă, prosperă și în dezvoltare, chiar și în aceste momente de criză. În acest sens s-a efectuat un studiu (realizat pe un eșantion de 50 societăți comerciale reprezentative din județul Timiș) cu privire la nivelul de cunoaștere al fenomenului externalizării și s-a constatat că o bună parte din manageri nu cunosc și nu folosesc această

strategie pentru îmbunătățirea afacerii [33]. De aceea este necesar ca mediul de afaceri să fie informat cu privire la posibilitățile multiple pe care le oferă externalizarea, iar managerii trebuie să înțeleagă necesitatea apelării la centre de outsourcing sau la specialiști, pentru a crește competitivitatea firmei pe o piață tot mai concurențială.

Studiul este realizat pe baza unui chestionar cu 20 întrebări la care au răspuns managerii mai multor societăți comerciale alese, iar rezultatele sunt prezentate în tabelul 1.10. și figurile 1.20 – 1.23.

Chestionar

Tabelul 1.10.

<p>1. Cunoașteți conceptul de externalizare? Puteți detalia?</p> <p>2. La firma dumneavoastră există procese și servicii externalizate?</p> <p>3. Sunteți mulțumit de calitatea serviciilor în cadrul firmei dumneavoastră?</p> <p>4. Serviciile sunt finalizate la timp?</p> <p>5. Precizați vârsta medie a personalului implicat în prestarea serviciilor.</p> <p>6. Menționați în ce categorie de vârstă vă încadrați:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 18-35 ani; - 35-60 ani; - peste 60 ani. <p>7. Menționați profesia dumneavoastră și nivelul de calificare.</p> <p>8. Precizați care este timpul alocat de către personalul implicat în prestarea serviciilor pentru satisfacerea optimă a necesităților.</p> <p>9. Considerați că timpul de reacție este potrivit pentru a răspunde calității cerute de dumneavoastră?</p> <ul style="list-style-type: none"> - foarte bun - bun - nesatisfăcător <p>10. Ce a stat la baza deciziei de externalizare?</p> <ul style="list-style-type: none"> - nimic - un studiu al pieței (care?) - o anumită metodologie (care?) <p>11. Care sunt criteriile de selecție a unui furnizor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - istoric - recomandări - brand - preț - prestanță - localizare - aleator - altele (menționați care) <p>12. Ce metodă se utilizează în fundamentarea deciziei de alegere a unui furnizor?</p> <p>13. Care este motivul externalizării serviciilor în cazul societății dumneavoastră?</p> <p>14. Care este după părerea dvs. soluția de îmbunătățire a activității firmei pentru a obține servicii optime?</p> <ul style="list-style-type: none"> - externalizarea - internalizarea <p>15. Puteți să precizați care sunt etapele procesului de externalizare?</p> <p>16. Considerați nivelul costurilor cu serviciile din cadrul firmei ca fiind:</p>			
	mic	moderat	mare
Externalizate			
Internalizate			

La întrebarea numărul 2 din chestionar, un procent de 84% din manageri au răspuns că au procese și servicii externalizate (figura 1.22.).

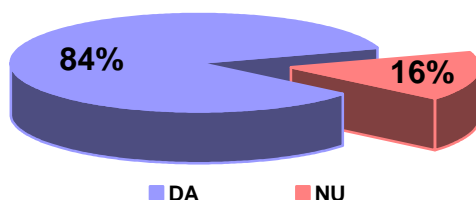


Fig. 1.22. Structura firmelor care au procese și servicii externalizate

Ca și în cazul întrebării precedente, la întrebarea "Ce a stat la baza deciziei de externalizare?" au răspuns doar cei 78% din managerii care cunosc noțiunea de externalizare.

După cum se vede în figura nr. 1.23. managerii au avut trei variante de răspuns. Se observă că există un procent destul de mare a managerilor care nu și-au bazat decizia pe o analiză concretă și au acționat în urma tendinței generale de a scăpa de procesele și serviciile mai puțin importante sau costisitoare.

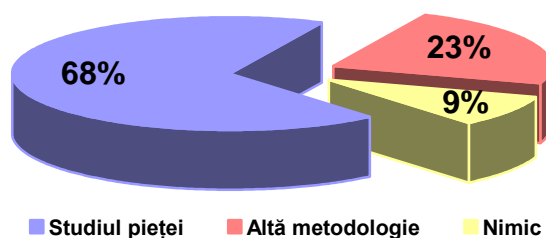


Fig. 1.23. Tipuri de metode care stau la baza externalizării unor servicii

S-a considerat necesară întocmirea acestui studiu asupra mediului de afaceri românesc, deoarece problematica externalizării, este o preocupare recentă a cercetătorilor în acest domeniu.

Pentru o imagine generală asupra situației actuale s-au ales agenți economici din diferite domenii de activitate și de diferite mărimi, însă marea majoritate o reprezintă întreprinderile mici și mijlocii. Trebuie făcută precizarea că la întocmirea unei baze de date cât mai complete s-a dorit obținerea răspunsurilor de la cât mai mulți agenți economici, însă au apărut probleme cu privire la scepticismul, ezitarea și neîncrederea managerilor. Aceștia, chiar dacă folosesc externalizarea ca metodă managerială, nu beneficiază de toate avantajele pe care le oferă această strategie (nivel de cost, calitate, timp-promtitudine, persoane înalt calificate, etc.).

Din cele prezentate reiese că trebuie găsite căi de informare și perfecționare a managerilor care nu cunosc acest subiect, sau care nu pot să îl folosească din considerentul lipsei de informații. Pentru că externalizarea este o bună metodă de diminuare a costurilor, de creștere a calității, ș.a., se consideră de cuviință că managerii ar trebui să folosească această strategie pentru a spori bunăstarea afacerii lor. Deși argumentele menționate arată că externalizarea duce la creșterea

profitului organizației, managerii trebuie să fie precauți cu aceste strategii manageriale.

1.3.4. Concluzii și previziuni privind externalizarea

Tendința tot mai mare în cadrul organizațiilor este de a externaliza întregul proces, lucru ce se va face prin parteneriate strategice și transferul drepturilor de decizii semnificative. Specialiștii estimează că furnizorii vor avea operațiuni mari, sofisticate care vor furniza servicii cu valoare adăugată la un nivel de neînțeles chiar și acum cincisprezece ani. Externalizarea începe cu procesele mai îndepărtate de cele de bază și apoi se înaintează spre acestea. Este puțin probabil ca procesele operaționale sau posturile de conducere să fie vreodată externalizate.

O altă tendință, care implică marile companii diversificate, este de a externaliza funcțiile și procesele globale marilor furnizori cu o prezență și expertiză globală mai puternice. În cartea sa, *The Age of Unreason*, Charles Handy, cunoscutul consultant și profesor la London Business School prezice faptul că „mai puțin de jumătate din forța de muncă din lumea industrializată va avea locuri de muncă „bune” cu normă întreagă în cadrul organizațiilor până la începutul secolului al XXI-lea”. El continuă apoi să descrie ideea sa privind organizarea shamrock (trifoi), în care fiecare frunză shamrock (de trifoi) reprezintă elemente ale forței de muncă a organizației. „Prima frunză shamrock (de trifoi) reprezintă lucrătorii de bază, ceea ce eu prefer să-i numesc profesioniștii de bază, deoarece sunt formați din profesioniști calificați, tehnicieni și manageri. Aceștia sunt oamenii care sunt esențiali pentru organizație” [57].

În cazul în care numărul persoanelor din activitatea de bază este mai mic, trebuie urmărit apoi cine va presta munca ulterior. Tot mai mult sunt contractate organizațiile, denumite a doua frunză shamrock (de trifoi). Toate lucrările neesențiale, lucrări care ar putea fi efectuate de către altcineva, sunt, prin urmare, externalizate oamenilor care fac din acestea o specialitate și care ar trebui, teoretic, să fie capabili să le facă mai bine pentru costuri mai mici. A treia frunză shamrock (de trifoi) este forța de muncă flexibilă, toți lucrătorii cu fracțiuni de normă și lucrătorii temporari care înregistrează cea mai rapidă creștere pe piața ocupării forței de muncă. Iar a patra frunză a trifoiului este reprezentată de o altă categorie de subcontractare, în sensul că tot mai mult munca să fie făcută de client [62].

Evoluția activităților externalizate este prezentată în figura 1.24., anul 2015 vizează o defalcare a numărului de locuri de muncă pe categorii, care se preconizează că vor fi externalizate. Tendința de externalizare [60] este susținută de previziuni precum cele venite din partea IDC (International Data Corporation – firmă specializată pe cercetări și analize de piață), care susține că nivelul cheltuielilor cu serviciile externalizate va crește la nivel global la 13,9 procente pe an, în următorii 5 ani [60]. Probabil că cea mai precisă previziune a creșterii iminente pe piața serviciilor externalizate este aceea a Grupului de Cercetare a Informațiilor Kennedy (Kennedy Information Research Group), care a estimat că piața de consultanță în domeniul serviciilor externalizate va crește la nivel mondial de la 4,8 miliarde dolari în 2005 la 7,5 miliarde de dolari în 2009 [60]. McKinsey a prezis că la nivel global, până în 2008, serviciile externalizate se vor ridica la 500 miliarde dolari [2].

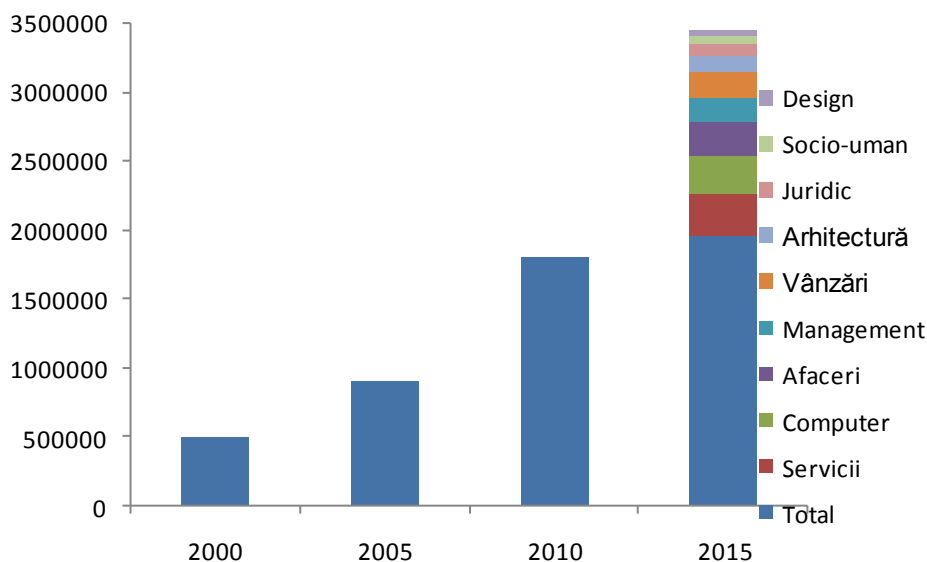


Fig. 1.24. Evoluția activităților externalizate [26]

După cum s-a menționat, analiștii privesc potențialele venituri care vor fi generate de tranzacțiile externalizate și fac preziceri uluitoare pentru piața serviciilor externalizate în următorii ani. Dacă aceste preziceri se dovedesc a fi corecte, piața serviciilor de tip outsource va micșora piața externalizărilor IT în viitorul apropiat.

Exemple ale câtorva dintre așteptările îndrăznețe ale pieței serviciilor externalizate includ:

- *Forrester* previzionează că până în 2015, aproximativ 3,3 milioane de procese de afaceri din Statele Unite vor fi mutate în străinătate [2]. Cifrele citate arată că locurile de muncă (din SUA) sunt în special în domeniul prelucrării și manufacturii;
- *McKinsey* estimează că există funcții de afaceri în valoare de 3 trilioane de dolari care ar putea fi realizate de la distanță [3];
- *BusinessWeek* constată că „procesul muncii din orice departament mare al unei corporații poate acum să fie externalizat și furnizat într-o mare măsură de la distanță” [141];
- *Alte studii* [3] arată că externalizarea offshore a serviciilor va avea în următorii cinci ani o rată de creștere de 30, până la 40 de procente anual.

În următorii 15 ani, *Forrester Research* previzionează mutări importante de locuri de muncă (3,3 milioane) în țări precum India, Rusia, China și Filipine. Acesta este echivalentul a 7,5 % din joburile care există în acest moment în Statele Unite [120]. În figura 1.25. se evidențiază că numărul joburilor de asistență din spatele biroului (back-office) externalizate se va extinde rapid în următorii ani.

Grupul *Gartner*, o firmă de cercetare cu sediul în Connecticut estimează că 85 % dintre companiile din SUA vor externaliza funcția de resurse umane în viitorul apropiat [117].

CAPITOLUL 2

STRATEGIA MANAGERIALĂ PRIVIND EXTERNALIZAREA

Datorită faptului că este văzut ca o modalitate de atingere a unor scopuri strategice precum reducerea costurilor, îmbunătățirea satisfacerii așteptărilor clienților și creșterea eficienței și eficacității la nivel de companie, fenomenul externalizării cunoaște o puternică dezvoltare în lumea contemporană.

Alegerea unei strategii de externalizare poate fi motivată de mai mulți factori. *Ea a trecut de la inițiativele care inițial erau motivate financiar la stadiul curent de motivare strategică* [107].

Eforturile externalizării **motivate financiar** sunt de pe vremea primelor tranzacții comerciale, când procesul de producție (de îmbrăcăminte, de pildă), a fost mutat în locații precum Asia de Sud-Est. Scopul acestor eforturi era obținerea celor mai bune oferte financiare și au vizat, în principal, un singur criteriu (costul). Informațiile și cunoștințele sunt transferate de la furnizor la client, care va construi produsul și / sau serviciul și îl va livra înapoi la client, care se presupune că deține mai multe cunoștințe în domeniul respectiv. În cazul eforturilor externalizării motivate financiar, era destul de des întâlnit parteneriatul unei entități cu un singur furnizor pentru a obține astfel cele mai bune discounturi și să securizeze un parteneriat stabil.

Eforturile externalizării **motivate strategic** se referă, în principal, la capacități și competențe, iar intenția este să se profite de experiența, cunoștințele, procesele și capacitățile care se regăsesc în afara organizației și utilizarea acestora ca intrări pentru îmbunătățirea eficacității și eficienței operațiunilor. Mai important de atât, dacă se realizează corect, eforturile externalizării motivate strategic nu numai că ar putea ajuta operațiunile, dar ar putea contribui la sporirea avantajelor strategice și competitive ale organizației.

Externalizarea strategică implică adesea parteneriate între organizația client și furnizori multipli. Spre exemplu, compania Dell Computers, deși nu deține un număr mare de componente hardware de calculator în inventariul său, activitatea sa de bază constă în sisteme informatice și lanțul de aprovizionare a sistemelor de management. Adică preia comenzile clienților și coordonează procesul de onorare a lor, bazându-se pe o vastă rețea de furnizori și producători, atât pentru produse, ci și pentru cunoștințe. Altfel spus, realizează că nu deține resursele necesare pentru a avea informații de ultimă oră pentru fiecare componentă a hardware-ului calculatorului. Aceste cunoștințe se regăsesc la partenerii de afaceri ai companiei, care nu numai că trebuie să transmită furnizorilor informații referitoare la comenzile respective, dar trebuie să și acceseze cunoștințele deținute de aceștia. În plus, Dell trebuie să se asigure că informațiile de la un furnizor sunt transmise și celorlalți furnizori, pentru ca fiecare să beneficieze de cunoștințe și perspective îmbunătățite. Eforturile externalizării motivate strategic implică astfel de colaborări între client și furnizori multipli, deoarece organizația client dorește să obțină expertiza și cunoștințele cele mai bune.

O mare parte din autorii care s-au preocupat de problematica externalizării (Greaver, 1999, Halvey& Melby, 2007, Rosenbaum, 2004) și-au formulat ideile apelând la noțiuni de eficiență, optimizare, profit, decizii, etc. Dar se consideră că pentru a ajunge la un nivel ridicat de eficiență, pentru a lua cele mai bune decizii în urma unui proces de optimizare trebuie cunoscute toate elementele procesului de externalizare. Însă o mică parte a specialiștilor în acest domeniu (Dominguez, 2006, Ashley, 2008) au realizat suporturi de informare a managerilor societăților comerciale.

2.1. Implicațiile economice ale strategiilor manageriale

Pentru orice funcție a procesului de externalizare, cea mai importantă este decizia de externalizare sau efectuarea „in-house” [23].

Analizii în domeniul afacerilor atrag atenția asupra necesității planificării clare, deoarece decizia de externalizare a unei funcții ar trebui tratată ca decizie de afaceri fundamentată, ceea ce necesită un plan solid și un studiu economic asociat.

Întreprinderile au tendința să **externalizeze** anumite activități din **rațiuni economice - financiare**[169] ținând de:

- eficacitate,
- reactivitate,
- rentabilitate,
- calitate.

Aceste motive sunt detaliate în figura 2.1.

Totuși, se recunoaște că nu este vorba doar de aspectul legat de afaceri deoarece suplimentar față de costuri, alte considerații care ar trebui abordate de asemenea în planul de afaceri includ:

- impactul pe care externalizarea unei anumite funcții de afaceri o poate avea asupra produselor și serviciilor pentru client;
- impactul pe care îl poate avea asupra comunității în care își desfășoară activitatea compania;
- impactul asupra avantajelor asupra angajaților după implementarea planului de externalizare;
- posibilele consecințe politice ale reducerii numărului de angajați.

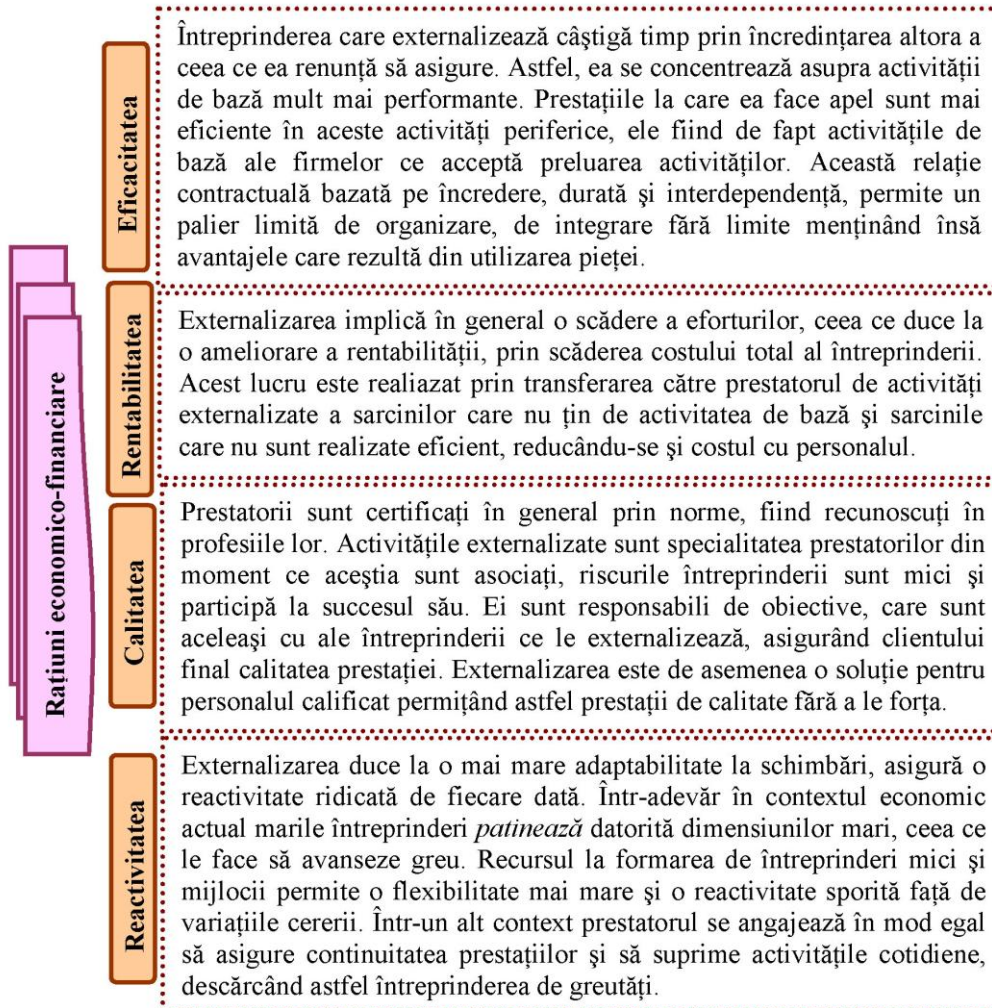


Fig. 2.1. Rațiuni economico-financiare pentru externalizare

2.1.1. Externalizarea determinată de nevoia de competitivitate

În contextul actual de globalizare, creșterea flexibilității și agilității pot determina diferențierea puternică față de concurenți, iar externalizarea permite întreprinderilor să-și concentreze eforturile pe domeniile lor cheie de competență și să-și îmbunătățească poziția competitivă.

Forța competitivă a unei firme rezidă în avantajele competitive și în componentele distinctive pe care le posedă în raport cu alte firme concurente. Pentru a considera o firmă competitivă este necesar să se efectueze o analiză riguroasă atât a firmei, cât și a mediului de activitate a acesteia. Competitivitatea este o noțiune complexă, ea putând fi privită atât global, cât și la nivelul fiecărei componente.

La nivel de componente, competitivitatea poate fi:

- *competitivitatea comercială* este exprimată prin evoluția cifrei de afaceri, pragul de rentabilitate, evoluția cotei de piață, notorietatea unei anumite mărci, fidelitatea clienților, existența unui portofoliu de produse echilibrat etc.;
- *competitivitatea tehnică* este influențată de activitățile de cercetare-dezvoltare, de progresul tehnic și tehnologic înregistrat, de nivelul de automatizare ș.a.;
- *competitivitatea financiară* reprezintă capacitatea întreprinderii de a realiza o serie de indicatori: mărimea profitului, capacitatea de autofinanțare, potențialul de solvabilitate, suma și scadența împrumuturilor etc.;
- *competitivitatea umană* este rezultatul nivelului de calificare al angajaților, profesionalismului acestora, dar și a capacităților de a se adapta diferitelor condiții de lucru;
- *competitivitatea managerială* este strâns legată de calitățile umane și profesionale ale managerilor, de experiența acestora, de modul de realizare a controlului, de modul de comunicare în cadrul organizației;
- *competitivitatea organizațională* este rezultatul tipului de organizare, al numărului nivelurilor ierarhice, al gradului de descentralizare și al climatului organizației.

„Competitivitatea este relativă și nu absolută. Ea depinde de acționari, de valoarea clientului, de puterea financiară care determină abilitatea de a acționa și a reacționa în mod competitiv, precum și de capacitatea populației și a tehnologiilor de a participa la implementarea schimbărilor strategice necesare. Competitivitatea poate fi susținută numai dacă se menține un echilibru între acești factori care, uneori, pot fi de natură conflictuală” [47].

În mod generic, *conceptul de competitivitate exprimă capacitatea firmelor, economiilor, regiunilor de a se menține în competiția derulată la nivel intern și internațional și de a obține anumite avantaje economice din aceasta, competitivitatea reprezentând acea forță motrice care stă la baza eficienței și progresului economic.*

La nivel general *„competitivitatea este abilitatea întreprinderilor sau a unei țări de a proiecta, produce și a vinde bunuri și servicii, având o serie de caracteristici (referitoare la preț și nu numai) care le fac mult mai atractive pentru clienți, decât bunurile oferite de ceilalți competitori”* [105]. Altfel spus, competitivitatea se referă la *„ansamblul de condiții pe care trebuie să le îndeplinească o marfă pentru a-și asigura pătrunderea, menținerea și întărirea poziției pe o anumită piață, într-un climat de concurență din partea altor produse asemănătoare”* [80].

Sintetizând cele două definiții prezentate mai sus, putem aprecia că, în general, prin competitivitate se înțelege *abilitatea unei entități economice de a depăși „partenerii de întrecere” într-un anumit orizont de timp în ceea ce privește obiectivele comune.*

Pentru a se putea analiza sfera conceptuală în mod obiectiv, există o serie de rapoarte cu vocație mondială, ce-și propun să ofere o imagine cuantificabilă asupra gradului de atingere a competitivității în conformitate cu mai multe criterii atent selecționate. Studii precum cele realizate de către World Economic Forum (WEF) sau International Institut for Management Development ș.a. reprezintă adevărate puncte de reper în domeniu.

WEF definește *competitivitatea ca fiind acel set de politici, instituții, factori care determină nivelul de productivitate al unei țări. Prin urmare, „competitivitatea*

înseamnă productivitate, înțeleasă ca valoare adăugată realizată pe baza unei unități de factor de producție utilizat. Ea are un caracter dinamic, iar noutățile joacă un rol de accelerator al activității întreprinderilor, care sunt obligate să renunțe la inerție și să stimuleze inovația” [19].

„Performanța comercială poate fi influențată atât de factori macroeconomici, cât și microeconomici. Acești factori, legați de ofertă, țin în mod esențial de variația creșterii și de eficacitatea potențialului de producție. Aceste efecte, numite „efecte de ofertă” se referă la creșterea relativă a investițiilor, la diferențierea produselor, la specializarea industrială, la conținutul tehnologic al exporturilor și profitabilitatea relativă a produselor industriei prelucrătoare” [118].

În 1994, Paul Krugman (profesor de economie și afaceri internaționale la Universitatea Princeton din SUA, precum și la Londra la School of Economics, editorialist la The New York Times și laureat al Premiului Nobel pentru economie, în 2008) afirma că noțiunile de „competitivitate a economiei naționale” și „competitivitate a companiei” trebuie tratate diferit, deoarece nu se poate pune semnul egalității între cele două concepte. Potrivit acestuia, concurența internațională nu poate fi considerată un „joc” în care să existe un singur învingător: câștigul unui agent economic nu înseamnă pierderea altuia. În competiția dintre două țări, ambele părți au de câștigat, concurența generând doar politici noi de promovare a bunăstării lor [88]. În acest sens, se pare că economistul american a avut dreptate, câtă vreme prosperitatea unei țări nu depinde atât de „rezultatele” luptei concurențiale, cât mai ales de creșterea productivității țării, prin crearea condițiilor interne corespunzătoare.

La nivel macroeconomic, o întreprindere este competitivă pe o anumită piață atunci când reușește să obțină anumiți indicatori economici - cifra de afaceri, cotă de piață, profit, ș.a. - comparabili sau superiori celor ai altor întreprinderi concurente, ce acționează pe aceeași piață, așa cum se observă și în figura 2.2.

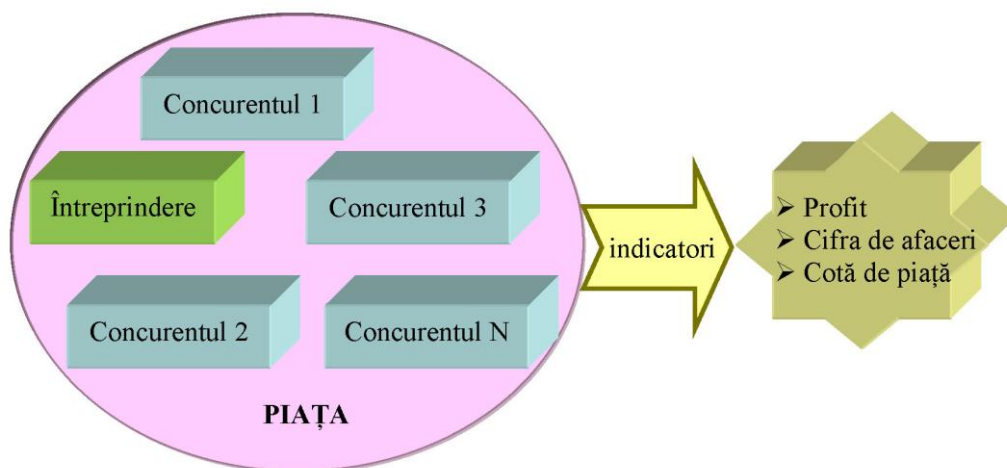


Fig. 2.2. Indicatori economici de determinare a competitivității pe piață

„Cel mai utilizat nivel al competitivității se referă la abilitatea de a câștiga profit și de a-ți menține piața câștigată. Competitivitatea stabilește în ce măsură o tehnologie sau un produs vor supraviețui sau se vor dezvolta din punct de vedere comercial” [1].

Din punct de vedere microeconomic, competitivitatea se poate defini drept capacitatea unei structuri microeconomice de a cuceri sau consolida un anumit segment de piață. Pentru a rezista într-un mediu concurențial, în vederea atingerii obiectivului de maximizare a succesului economic, întreprinderea modernă trebuie să dispună de o tehnologie avansată, de un important departament de cercetare-dezvoltare, de o bună organizare a producției și a desfacerii, etc., pe scurt, de un management de calitate și de resurse care să îi permită punerea în aplicare, cu efecte maxime, a strategiilor de dezvoltare.

La nivel microeconomic, evaluarea competitivității se face mai ales pe latura ofertei și se referă, în primul rând, la competitivitate pe bază de preț și competitivitate prin calitate, așa cum reiese din figura 2.3. În acest sens, competitivitatea poate fi privită drept „capacitatea actuală și viitoare a unui întreprinzător de a realiza produse în întreaga lume, care, din punct de vedere al raportului preț-calitate, să fie mai atractive decât pachetul oferit de ceilalți competitori naționali și străini.” [170]

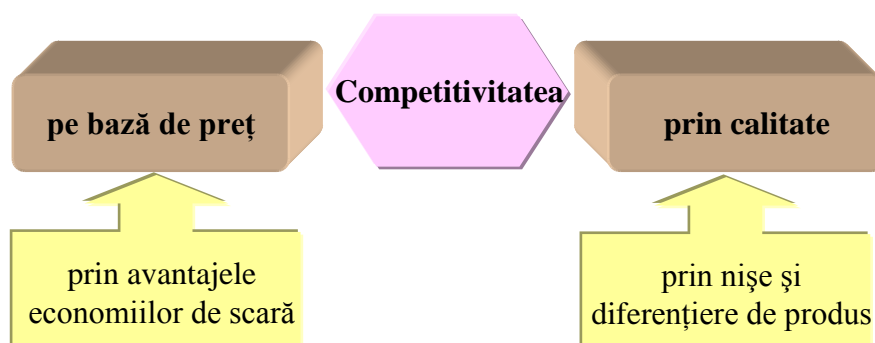


Fig. 2.3. Indicatori ai competitivității la nivel de firmă

Indicatorii care ilustrează cel mai bine nivelul de competitivitate sunt grupați pe cele două componente importante ale competitivității și anume de preț și calitate.

Determinată în special ca raport dintre productivitatea și costurile factorilor, competitivitatea pe bază de preț se obține, mai ales, prin avantajele economiilor de scară, în timp ce competitivitatea prin calitate se obține, în special, prin nișe și diferențiere de produs [30].

$$C_p = \frac{W}{CT} \quad (2.1.)$$

În care: C_p – competitivitatea bazată pe preț;
 W – productivitatea generală a firmei;
 CT – costul total al factorilor.

Măsurarea și exprimarea calității unui produs se face cu ajutorul **indicatorilor de calitate**. O largă aplicabilitate o au indicatorii următori:

a) Indicatorul calității totale (K_T) sintetizează aportul caracteristicilor de calitate (tehnice, comerciale, ergonomice, ecologice etc.) în realizarea produsului și se determină cu relația:

$$K_T = \sum_{i=1}^n k_i \cdot q_i \quad (2.2.)$$

în care: k_i – valorile caracteristicilor produsului;
 q_i – ponderile caracteristicilor de calitate;
 n – caracteristicile produsului.

b) Indicatorii parțiali ai calității (K_C), exprimă caracteristicile măsurabile ale produsului (rezistență la rupere, conținutul în carbon, conținutul în grăsimi, ș.a.). Aprecierea performanței calitative presupune compararea cu produse etalon, apelând la un coeficient de comparare:

$$K_c = \frac{C_r}{C_e} \quad (2.3.)$$

în care: C_r – nivelul calitativ realizat;
 C_e – nivelul calitativ etalon (referință).

c) Indicatorii cumulativi ai calității se utilizează în ramurile în care se fabrică produse complexe, la care calitatea nu se poate rezuma la o singură caracteristică, iar importanța fiecărei caracteristici este diferită. Indicatorul cumulativ al calității (K_{CU}) se calculează cu relația:

$$K_{CU} = \sum_{i=1}^n C_i \cdot g_i \quad (2.4.)$$

în care: C_i – valorile caracteristicilor calitative;
 g_i – ponderile acordate fiecărei caracteristici.

d) Indicatorii calității medii se utilizează pentru exprimarea sintetică a calității produselor pe clase de calitate. În cazul unei producții omogene, indicatorul folosit este *coeficientul calității medii* (K_M):

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot q_i}{\sum_{i=1}^n q_i} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i \cdot g_i}{100} \quad (2.5.)$$

în care: K_i – coeficienții pe clase de calitate (0 pentru calitatea extra; 1 pentru calitatea I-a; 2 pentru calitatea a II-a, ș.a.);
 q_i – cantitățile fizice din produsele realizate pe clase de calitate;
 g_i – greutatea specifică a produsului de calitate „i”.

În dinamică, modificarea calității se poate determina cu relația indicelui:

$$I_{Km} = \frac{K_{m1}}{K_{m0}} \cdot 100 \quad (2.6.)$$

e) Coeficientul generalizat al calității (K_g), se utilizează la firme cu producție eterogenă și se determină ca o medie aritmetică ponderată a coeficienților calității medii:

$$K_g = \frac{\sum_{i=1}^n K_{mi} \cdot q_i}{\sum_{i=1}^n q_i} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{mi} \cdot g_i}{100} \quad (2.7.)$$

În elaborarea sistemului de indicatori care vizează calitatea produsului se evidențiază trei trepte distincte [43], conform figurii 2.4.

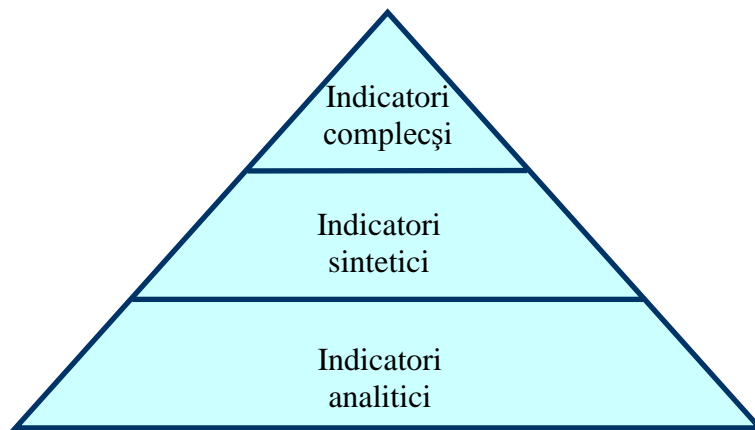


Fig. 2.4. Sistemul de indicatori care vizează calitatea unui produs [43]

Fiecare treapta conține indicatori specifici unui anumit tip de obiectiv.

La nivelul treptei I, aprecierea calității produselor se face utilizând indicatorii relativi, sau indicii calculați cu una din relațiile:

$$K_i^x = \frac{k_i}{k_i^b} \text{ sau } K_i^x = \frac{k_i^b}{k_i} \quad (2.8.)$$

în care: $i = 1, 2, 3, \dots, m$ - caracteristica de calitate i din structura unui produs analizat;

K_i^x - valoarea relativă a indicelui corespunzător caracteristicii de calitate i ;

k_i - valoarea măsurată (indicatorul măsurat) al caracteristicii de calitate i ;

k_i^b - valoarea impusă (indicatorul de bază) a caracteristicii de calitate i , a produsului analizat.

În calcule se utilizează una din cele două relații, în funcție de efectul caracteristicii asupra evaluării calității produsului (pentru evaluarea randamentului, sau a preciziei unui produs se utilizează prima relație; pentru evaluarea consumului specific de carburant sau de material se utilizează relația a doua). Interpretarea mărimii indicelui K_s se face astfel:

- dacă $K_i^x > 1$ nivelul măsurat al caracteristicii i este superior nivelului impus ca bază, adică produsul este de o calitate superioară celei din documentația luată ca bază;
- dacă $K_i^x < 1$ nivelul măsurat al caracteristicii i este inferior nivelului impus ca bază, adică produsul este de o calitate inferioară celei din documentația luată ca bază;
- dacă $K_i^x = 1$, caracteristica măsurată este la nivelul celei stabilite în documentația luată ca bază.

La nivelul treptei a II-a, se utilizează indicatorii sintetici de calitate (I_s):

$$I_s = \frac{1}{r} \sum_{i=1}^r n_i \quad (2.9.)$$

În care: $i = 1, 2, 3, \dots, r$, - numărul caracteristicilor de calitate,
 n_i - nota acordată caracteristicii de calitate i .

La nivelul treptei a III-a se urmăresc corelațiile / corespondența între caracteristicile efective ale produsului și parametrii de identificare a nevoii sociale pentru care a fost realizat produsul. Un indicator complex al calității (I_{CC}) este:

$$I_{CC} = (C_R + C_E) \frac{1}{E} \text{ sau } I_{CC} = \frac{E}{C_R + C_E} \quad (2.10.)$$

În care: C_R - cheltuielile cu realizarea produsului,
 C_E - cheltuielile cu exploatarea produsului.

Pentru a avea o imagine completă asupra calității produselor realizate, se va calcula indicele pentru mostre sau seria zero, dar și pentru produsele de serie.

Metoda punctajului presupune următoarele: stabilirea caracteristicilor calitative ale produselor; determinarea importanței fiecărei caracteristici în realizarea calității și acordarea, în acest sens, a unui punctaj (punctajul se acordă proporțional cu nivelul performanțelor calitative, de exemplu: 100 puncte pentru clasa extra, 95-99 puncte pentru clasa I-a, ..., sub 95 puncte pentru clasa a III-a); stabilirea coeficientului de apreciere prin punctaj, cu relația:

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^n p_i \cdot g_i}{100} \quad (2.11.)$$

în care: g_i - ponderea fiecărei caracteristici calitative „ i ”;
 p_i - numărul de puncte acordat caracteristicii „ i ”.

Astfel, „o firmă este competitivă dacă poate să producă bunuri și servicii având o calitate superioară și costuri mai scăzute decât competitorii naționali și internaționali” [171]. Această definiție evidențiază faptul că raportul preț-calitate (strâns legat de tehnologia utilizată) este un element esențial al competitivității, deoarece reflectă și satisfacția consumatorului, dar și beneficiile ofertantului.

În esență, competitivitatea bazată pe eficiență și calitate devine sursa principală de creștere și dezvoltare economică durabilă și de îmbunătățire a standardelor de viață pentru cetățenii țării.

Devine evident că, privită în general, competitivitatea include atât noțiunea de randament (utilizarea rațională a factorilor de producție, în vederea obținerii celui mai bun cost), cât și cea de eficacitate (măsura în care obiectivele sunt atinse). Competitivitatea se referă la rezultatele finale obținute, dar și la mijloacele utilizate pentru obținerea acestor rezultate [16].

În această privință, să se aplice sau nu externalizarea este o întrebare care trebuie să și-o adreseze oricine conduce o afacere. Ca și opțiune strategică, externalizarea este opțiunea potrivită pentru oricine are un buget fix, resurse limitate și putere de decizie asupra unui departament.

Adoptarea externalizării proceselor organizaționale va fi o provocare pentru managerii din toate tipurile de organizații și de la toate nivelurile din cadrul organizației. Pe măsură ce se impune o responsabilitate tot mai mare în rândul liderilor organizaționali, consiliile directoare și altor persoane cu responsabilități fiduciare, este absolut necesar ca acești lideri să adreseze întrebarea dacă entitatea va putea să-și desfășoare activitatea mai bine adoptând externalizarea. În plus, pe măsură ce entitățile dintr-un anumit domeniu vor adopta externalizarea, ceilalți vor fi nevoiți să o considere ca structură tradițională de cost din acel domeniu.

Presiunile competitive și de reglementare care vor constrânge managerii să ia în considerare opțiunile de externalizare sunt doar puțin simțite în anumite domenii, dar reorganizarea este resimțită de către personal, iar nevoia acesteia este necesară. Forțele concurențiale care determină fiecare industrie să găsească măsurile eficiente de control a costurilor sunt la fel de irezistibile precum un râu care caută să își atingă nivelul. Nici o structură omenească nu a reușit până acum să stăvilească un râu și nici conducerea, nici vreo structură organizațională nu va putea să înfrâneze dezvoltarea externalizării. Aceasta înseamnă că adoptarea externalizării este inevitabilă. Managerii trebuie să se pregătească pentru schimbările care urmează prin înțelegerea factorilor care influențează decizia privind externalizarea.

În plus față de decizia de bază dacă să se utilizeze externalizarea, urmează o serie de probleme privind tehnologia, procesele și aspectele privind resursele umane, care vor fi întâmpinate în cazul unei decizii afirmative. Problemele tehnologice vor varia de la tipul infrastructurii electronice care va fi necesară în comunicarea eficientă cu partenerii de externalizare, până la integrarea noilor tehnologii în sistemele utilizate în întreaga organizație. Aceste probleme dificile necesită crearea unei echipe formată din indivizi talentați și cu diverse abilități.

Datorită faptului că externalizarea este de fapt o problemă strategică, managerii nu pot apela pur și simplu la directorul executiv al entității sau la administratorii de sisteme, pentru ca aceștia să decidă cum să realizeze parteneriate de externalizare. Rețeaua parteneriatelor care conduc la o externalizare de succes se va baza pe acțiuni și abilități manageriale, iar aceste abilități sunt imposibil de întâlnit la un singur manager sau director executiv.

2.1.2. Externalizarea realizată pentru obținerea unei dezvoltări durabile

Inițial, organizațiile și-au externalizat serviciile, pentru ca în ultimii ani să asistăm și la externalizarea unor operațiuni mai complexe, precum producția de piese sau subansamble. De exemplu, în prezent majoritatea managerilor consideră externalizarea serviciilor informatice (IT) drept cea mai convenabilă soluție pentru o companie interesată să devină mai eficientă prin reducerea costurilor și accesul la tehnologii de ultimă oră, fără cheltuirea de fonduri suplimentare pentru cercetare și dezvoltare. De asemenea, simpla lectură a presei, indică faptul că externalizarea constituie o soluție simplă pentru problema deficitului de specialiști cu care se confruntă țările occidentale dezvoltate (emigrația tinerilor calificați).

În prezent, există o varietate foarte largă de activități ce pot fi externalizate, nu numai cele considerate periferice, dar chiar funcții ale întreprinderii în integritatea lor. Astfel, producția sau chiar activitatea de management și administrare a firmei au ajuns să fie externalizate, și asta din cauza faptului că se urmăresc eficiența, costuri cât mai mici și profituri maxime. Această situație este determinată de faptul că alte firme pot să facă mai bine acest lucru decât întreprinderea care apelează la externalizare. În tabelul 2.1. se face o analogie între dezvoltarea actuală și cea durabilă.

Comparație între modul actual de acțiune și cel propus de dezvoltarea durabilă

Tabelul 2.1.

Dezvoltarea actuală	Dezvoltarea durabilă
0	1
<i>Empiric practică, pe principiul: eroare - succes - selecție.</i>	<i>Teoretic fundamentată, pe principiul: acțiunea după ce cunoaștem și pe baza a ceea ce cunoaștem.</i>
<i>Proiectată pe termen imediat, având la bază principiul: aici și acum.</i>	<i>Proiectată pe termen imediat, mediu, lung și foarte lung (o dezvoltare reproductibilă), pe principiul: a rezolva problemele din perspectiva viitorului.</i>
<i>Parțială și fragmentară, practică pe dimensiuni separate, vizând scopuri parțiale.</i>	<i>Global - integrativă, practică într-o viziune multidimensională, urmărind ansamblul efectelor relevante, având la bază principiile:</i> <ul style="list-style-type: none"> - acționăm local, gândim global - la probleme globale, soluții globale.
<i>Concepută și practică pe criterii valorice parțiale (eficiență economică, utilitate tehnologică), pe principiul: „ceea ce este posibil tehnologic se va realiza”.</i>	<i>Global și logic concepută și practică, pe principiul: „nu tot ce este posibil acțional este și uman dezirabil”.</i>
<i>Desfășurată pe o scară redusă de referință:</i> <ul style="list-style-type: none"> - pe faze separate ale produsului; 	<i>Desfășurată pe o bază socială de referință:</i> <ul style="list-style-type: none"> - de la o fază a produsului la conceperea produsului pe întreaga sa traiectorie; - de la un produs la întreaga activitate

0	1
<ul style="list-style-type: none"> - pe produse separate; - pe întreprinderi separate; - pe agenți sociali separați. 	productivă; <ul style="list-style-type: none"> - de la o întreprindere la întregul sistem economic; - de la unii agenți sociali la cooperarea tuturor grupurilor de agenți implicați în funcționarea sistemului (mondial).
<i>Caracter „reparatoriu”, ce presupune că rezolvă problemele atunci când apar.</i>	<i>Caracter prospectiv - de prevedere, se caută evitarea dificultăților din viitor, prin proiectarea unei dezvoltări reproductibile și are la bază principiul: este mai eficace și uman a evita răul decât a-1 înlătura.</i>
<i>Caracter autonom, în sensul că dezvoltarea unor componente poate stânjeni dezvoltarea altora.</i>	<i>Caracter distributiv, în sensul că dezvoltarea durabilă presupune viabilitatea tuturor componentelor societății (orașe viabile, sate viabile, întreprinderi viabile, satisfacție viabilă, viitori viabili).</i>
<i>Tehnocentric – instrumentală, omul devine mijlocul acțiunilor, scopul fiind câștigul, utilitatea imediată.</i>	<i>Antropologic centrată, ceea ce înseamnă că dezvoltarea durabilă are o finalitate clară (omul) și se realizează prin stimularea resurselor umane.</i>
<i>Conjuncturală - dezvoltarea se practică așa cum o reușește fiecare comunitate.</i>	<i>Normativ – dezirabilă, ce înseamnă că dezvoltarea viabilă este un model-cadru a ceea ce ar trebui să fie dezvoltarea pentru a deveni reproductibilă.</i>

Sursa: Cotigaru, B. (coord.), *Premise teoretice și metodologice în reconstrucția durabilă a economiei românești și prefigurarea noului parteneriat bazat pe C.D.I.* [32]

În perioada actuală, externalizarea serviciilor urmărește criteriile dezvoltării durabile, care, într-o interesantă clasificare, din diferite perspective, este dată de Daniel Loucks, la Universitatea Cornell, Ithaca, SUA:

- *din perspectivă sociologică*: împrumutarea și participarea publică, mobilitatea socială, coeziunea socială, identitatea culturală, dezvoltarea instituțională;
- *din perspectivă ecologică*: integritatea ecosistemului, capacitatea purtătoare, reducerea impacturilor globale adverse;
- *din perspectivă economică*: eficiența, creșterea, echitatea;
- *din perspectivă inginerescă*: folosirea eficientă a energiei și resurselor naturale, minimizarea pierderilor, reciclarea și reutilizarea, evaluarea economică și de mediu comprehensivă, folosind analiza pe întregul ciclu de viață.

Externalizarea este o soluție eficientă atât pentru firmele mari, care nu trebuie să piardă focusul afacerii proprii apelând astfel la alte soluții pentru a acoperi activități adiacente, cât și pentru firmele mici, care pot bugeta optim și extrem de previzibil anumite procese sau acțiuni. În figura 2.5. este prezentată, într-o viziune

logică, interacțiunea dintre politicile industriale, mediu și economie, în cadrul unei dezvoltări durabile.

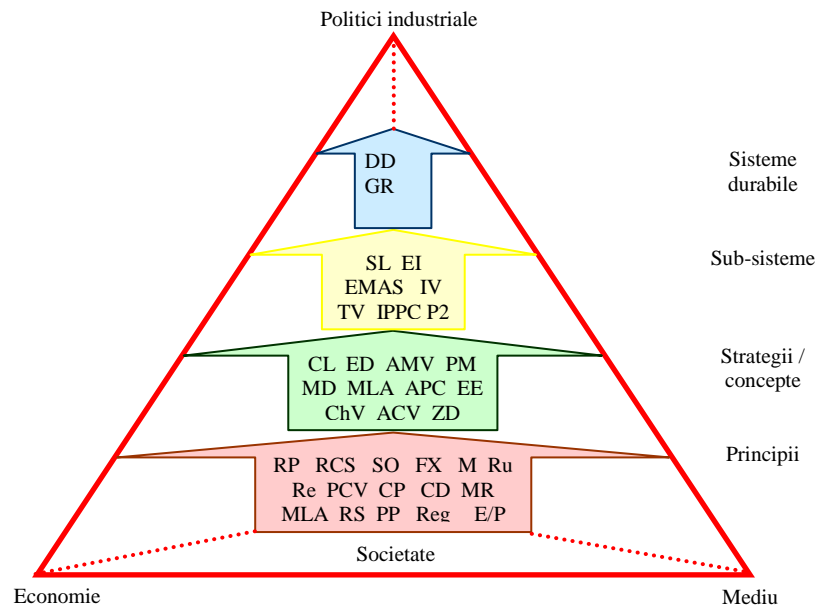


Fig. 2.5. Principii, concepte, sisteme și politici folosite în dezvoltarea durabilă [138]

în care:	ACV – Analiza ciclului de viață	Re - Reciclare
	AMV - Acorduri de mediu voluntare	FX - Factor
	APC – Analiza Producției Curate	RS - Reducerea resurselor
	CD – Ciclul Deming	IV - Inginerie verde
	CL – Cadrul legal	MD – Minimizare deșuri
	CP – Controlul Poluării	IV - Inginerie verde
	ChV- Chimia verde	Ru- Reutilizare
	DD - Dezvoltarea Durabilă	SL - Sistem legal
	ED- Eco-Design	LM - Legislație de mediu
	EE – Eco-Eficiență	SO - Sănătate ocupațională
	EMA- Environmental Management	E/P – Epurare / purificare
	PP - Poluatorul plătește	M – Mutualitate
	MLA- Managementul lanțului de aprovizionare	IPPC - Prevenirea și Controlul Integrat al Poluării
	P2- Prevenirea Poluării	MR – Minimizare resurse
	RP- Relații cu publicul	PCV – Principiul ciclului de viață
	EI - Ecologie industrială	Reg – Regenerare
	EMAS -Environmental Management Audit Scheme	RCS – Responsabilitate Corporatistă Socială
	PM - Politici de mediu	TV – Tehnologie verde
	GR - Grija responsabilă	ZD – Zero deșuri

Evoluția conceptului de externalizare acompaniază evoluția însăși a conceptului de dezvoltare. În figura 2.6. este redat modul cum s-a schimbat în timp conceptul de dezvoltare.

	Dezvoltare într-o recuperare	Dezvoltare într-o durabilitate
Care sunt problemele?	Subdezvoltare în țările în curs de dezvoltare	Dezvoltare deficitară în nord și sud
Perspectivă	Mai ales economică	Economică, socială și ecologică
Strategie	Dezvoltare de recuperare a Lumii a III-a	Reorientare socială în nord și sud
Mijloace	Creștere economică plus ajutor de dezvoltare din afară	Transformare ecologică și socială în nord și sud Susținere tehnologică și financiară pentru sud
Model	Societăți occidentale	În curs de elaborare
	Vechiul concept de dezvoltare	Noul concept de dezvoltare

Fig. 2.6. Evoluția conceptului de dezvoltare [142]

Astfel, se poate spune că **sustenabilitatea prin externalizare** nu este un concept nou, ci mai degrabă cea mai recentă exprimare a unei practici vechi, care implică relațiile oamenilor cu mediul înconjurător și responsabilitățile generațiilor actuale față de generațiile viitoare.

Durabilitatea, în accepțiunea ei deja clasică, este prezentată ca un deziderat al dezvoltării și este caracterizată printr-un set general de criterii care trebuie îndeplinite („satisface nevoile fără a compromite posibilitatea”). De asemenea, din perspectiva unei întreprinderi, definiția nu oferă nici indicii cu privire la ceea ce trebuie să facă sau în ce trebuie să se transforme pentru a transpune dezvoltarea durabilă în realitate.

Sustenabilitatea acoperă această lipsă din perspectiva organizațiilor.

Astfel, transformarea organizațiilor de astăzi în organizații sustenabile este în fapt parte a soluției la problema dezvoltării durabile a societății umane. Sustenabilitatea, datorită faptului că presupune o continuitate în timp, este dificil de

atins și cu atât mai greu de dovedit.

Termenul „capacitate” (ability) înseamnă menținerea opțiunilor legate de producție și consum și se referă la tipurile generale de capital:

- a) capital economic;
- b) capital uman – cunoaștere, sănătate, securitate;
- c) capital ecologic – resurse naturale regenerabile și neregenerabile;
- d) capital social – cultură, instituții, norme sociale etc.

Cât privește termenul „nevoi”, acestea au o natură normativă și fac necesară stabilirea nevoilor de bază ale umanității, relevante din punct de vedere uman și ecologic [105]. Sustenabilitatea prin externalizarea serviciilor se bazează pe:

- a) echitate,
- b) abordare pe termen lung,
- c) gândire sistemică [89].

Echitatea implică așadar o distribuție justă a costurilor și beneficiilor dezvoltării, atât între bogați și săraci, cât și între generații și națiuni.

Prin urmare, echitatea presupune ideea de compensare între generații, întrucât societatea este privită ca întreg, ea cuprinzând atât generația actuală, cât și pe cele viitoare.

Pornind de la realitatea că, în general, îndeplinirea politicilor și proiectelor duce la inechitate, apare întrebarea dacă dezvoltarea durabilă poate fi identificată prin simpla supunere a acestor politici și proiecte unor evaluări de tip cost-beneficiu. Pentru a răspunde la această întrebare, se apelează la judecățile de valoare ale lui D.W. Pearce și J.J. Warford care consideră că suma „S” ce trebuie avută în vedere pentru compensațiile între generații se poate determina cu ajutorul relației:

$$S = \frac{X}{(1+r)^t} \quad (2.12.)$$

în care :

- X – exprimă valoarea în lei a costurilor cunoscute;
- t – orizontul de timp în care costurile vor fi incluse;
- r – rata dobânzii, care are valoare pozitivă, fără a fi neapărat constantă în timp.

Se consideră că relația de calcul a sumei compensatorii „S” devine mai operantă dacă ia următoarea formă:

$$S = \sum_{t=1}^n X_t (1+r)^{-t} \quad (2.13.)$$

în care:

- X – reprezintă proiecțiile de fluxuri negative de numerar pe perioada t;
- r – reprezintă rata de actualizare al cărui nivel minim îl reprezintă rata dobânzii bancare fără risc, care trebuie corectată cu o serie de prime (de risc, de inflație etc.);
- $(1+r)^{-t}$ – factor de actualizare.

O alternativă la cele menționate anterior o reprezintă transferarea compensației către generațiile viitoare prin intermediul valorilor sau a capitalului [101]. Stocul total de capital transmisibil se determină cu relația:

$$K = K_m + K_n + K_u \quad (2.14.)$$

în care: K – total capital transmisibil spre compensarea generațiilor viitoare;
 K_m – capitalul manufacturat (mașini, clădiri productive, drumurile, etc.)
 K_n – capitalul natural (fertilitatea solului, pădurile, petrolul, gazele naturale, cărbunele, stratul de ozon, sau circuitele biochimice, etc.)
 K_u – capitalul uman (cunoștințele, calificarea, etc.)

Având în vedere faptul că K_n poate fi asimilat K_m , există rareori piețe pentru funcțiile suport ale vieții pe care le furnizează mediile naturale, în acest caz relația de mai sus poate fi scrisă astfel:

$$K = K_m + K_n + K'_n \quad (2.15.)$$

în care: K'_n – partea de capital natural greu de substituit, dar nu imposibil.

În concluzie, se poate menționa că dacă generația actuală lasă celor viitoare o rezervă de capital „ K ”, cel puțin egală cu rezerva pe care o posedă în prezent, înseamnă că generațiile viitoare o pot utiliza pentru a-și oferi același nivel de prosperitate ca și generația actuală.

Realitatea economică și logica matematică sugerează ideea că există posibilitatea substituirii diferitelor tipuri de capital, în principal, între K_n și K_m , limita substituției fiind funcție de rata comparată a câștigului social. Dacă K_m tinde să devină un produs pe piață, K_n tinde să introducă servicii de mediu pentru care nu este asigurată o piață specifică și, în consecință, nici un preț explicit. Întrucât prețul lui K_n este mai scăzut decât al lui K_m , capitalul natural va fi utilizat mai mult decât cel manufacturat.

În abordarea problematicii substituției de capital, trebuie avut în vedere că dacă teoretic toate formele de capital pot fi substituite între ele, în realitate substituția empirică ridică o serie de probleme, întrucât unele componente ale capitalului contribuie la bunăstare într-un mod specific, ce nu poate fi reprodus prin alte forme de capital. De aceea, se consideră că pot exista mai multe tipuri de substituție sau sustenabilitate, și anume:

- substituție slabă a mediului – generată de existența constrângerilor slabe asupra creșterii economice (percepția că bunăstarea nu este în mod normal dependentă de o formă specifică de capital, putând fi menținută prin substituirea capitalului natural cu capitalul produs);
- substituție puternică – indusă de constrângeri puternice asupra creșterii economice, derivată din percepția că substituirea capitalului natural cu cel produs este considerabil limitată de caracteristici de mediu, cum sunt: ireversibilitatea, incertitudinea și existența unor componente „critice” ale capitalului natural, cu o contribuție mică la bunăstare.

2.2. Etapele procesului de externalizare

Deciziile de externalizare se sprijină pe analiza cunoștințelor și a competențelor existente. Unii specialiști recomandă ca externalizarea să privească activitățile de slabă importanță strategică sau pe acelea pentru care un terț poate furniza un rezultat superior, mai rapid sau la un cost mai mic.

Este nevoie de timp pentru a pune în aplicare o inițiativă de externalizare și de un timp mai îndelungat pentru a o săvârși corect.

Pe de altă parte, se impune prudență, mai ales atunci când cei care doresc să înceapă imediat procesul de externalizare sar peste anumite etape, apelând la comenzi rapide („scurtături”).

Studiile de specialitate subliniază necesitatea planificării detaliate în fiecare etapă a externalizării. O listă de verificare orientată doar asupra implicației pe care o au resursele umane identifică mai mult de 60 de pași pentru planificarea, realizarea și analiza oricărui proces de externalizare. Acești pași pot și ar trebui să fie modificați pentru fiecare organizație și fiecare situație de externalizare în parte.

Se observă în continuare că deși pașii sunt enumerați aproximativ în ordinea lor cronologică, mulți dintre ei sunt interdependenți și ar trebui să se deruleze oarecum paralel. Acest lucru este important, deoarece pe măsură ce progresează proiectul au loc testări și modificări ale acestuia din care se pot observa multe lucruri.

Însă înainte de începerea oricărei strategii de externalizare, trebuie avute în vedere aspecte, cum ar fi cele prezentate în figura 2.7..

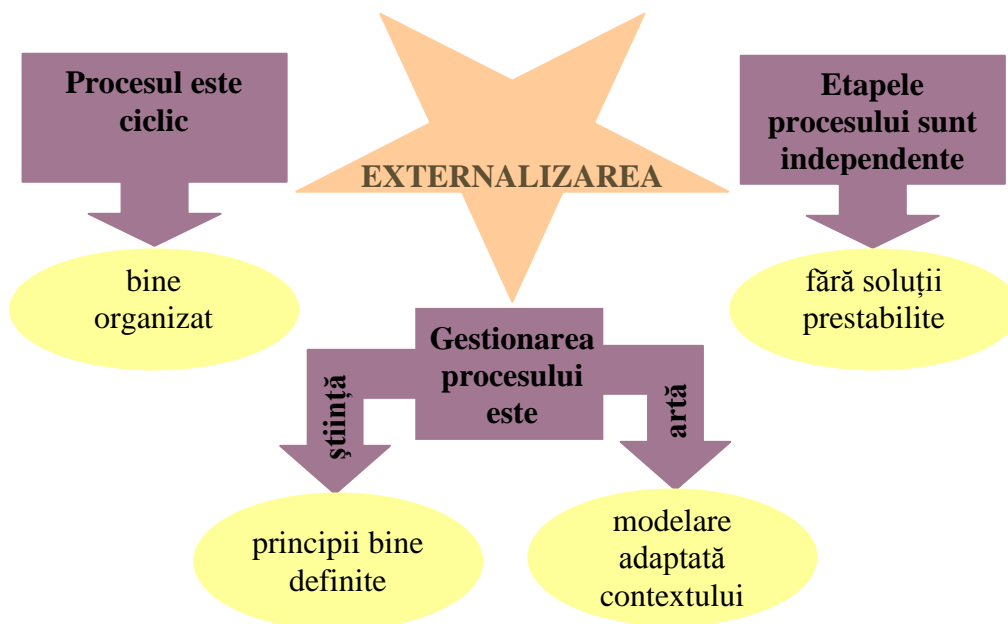


Fig. 2.7. Aspecte esențiale ale procesului externalizării

În primul rând, procesul de externalizare este ciclic și este foarte important să se respecte cu atenție fiecare etapă în modalitatea descrisă. Ar fi

neproductiv să se omită o etapă deoarece organizația va pierde beneficiile unui proces bine organizat. Unul dintre motivele pentru care se recomandă respectarea ordinii etapelor este acela că, astfel, este redusă dificultatea luării deciziilor pe parcursul modelului.

În momentul în care o organizație se gândește să utilizeze externalizarea ca instrument strategic, există nelimitate posibilități care trebuie analizate. Cu alte cuvinte, găsirea soluției corecte care este aplicabilă organizației este dificil de realizat când numărul soluțiilor este vast și nelimitat.

Cu toate acestea, după realizarea unei evaluări strategice, minuțioase a organizației și analizarea domeniilor potențiale pentru externalizare, se reduce drastic numărul soluțiilor. În următoarea etapă, efectuând o analiză a nevoilor pentru proiect, soluțiile de externalizare sunt și mai mult reduse. Similar, după efectuarea evaluării furnizorilor se rămâne cu un număr și mai mic de soluții, iar în final se poate alege numărul potrivit de furnizori pentru sarcina de externalizat.

Omiterea anumitor etape nu este recomandată și nici efectuarea acestora simultană, deoarece fiecare etapă contribuie la etapa următoare, ducând la sinergia ciclului de externalizare.

În al doilea rând, fiecare etapă a procesului de externalizare, cu excepția ultimei etape (alegerea de a continua, modifica sau încheia parteneriatul), trebuie efectuată independent de etapa următoare. Acest lucru este important, pur și simplu datorită faptului că nu este benefic să se efectueze o anumită etapă cu un răspuns preconțuit referitor la ceea ce se face în următoarea etapă. Cu alte cuvinte, managerii nu vor mai fi la fel de minuțioși dacă vor ști răspunsul și vor ghida procesul pentru a ajunge la răspunsul prestabilit.

De exemplu, în momentul efectuării analizei nevoilor, nu ar trebui să fie restricționați de o anumită ofertă a unui furnizor (acesta va fi parte a etapei ulterioare de evaluarea a furnizorilor). Trebuie formulate nevoile pentru proiectul de externalizare, independent de orice furnizor, iar apoi utilizate acele nevoi pentru a selecta un furnizor. Nu este eficient să se înceapă un proces în care să fie definite nevoile conform ofertelor unui furnizor.

Doar în ultima etapă a ciclului de externalizare, în care trebuie să se decidă dacă se continuă, se modifică sau se încheie parteneriatul, trebuie să se țină cont atât de etapa anterioară (evaluarea strategică), cât și de etapa viitoare (managementul relațional) pentru a lua o decizie eficientă.

În definitiv, gestionarea procesului externalizării poate fi considerată atât o știință, cât și o artă.

Partea științifică provine de la principiile bine definite care trebuie respectate pentru succesul în externalizare. Aceste principii includ:

- negrăbirea pe parcursul procesului;
- cunoașterea poziției firmei înainte de a începe negocierile;
- atenția sporită asupra comunicării și rezolvării problemelor pe parcursul etapei inițierii proiectului;
- gestionarea cunoștințelor pentru îmbunătățirea procesului și multe alte detalii.

Având în vedere aceste principii generale, managementul procesului de externalizare este adesea o artă. Ceea ce funcționează într-o anumită situație, s-ar putea să nu funcționeze în altă situație. Misiunea managerului este să vizualizeze și să extrapoleze anumite modele în diverse situații și să realizeze modelarea principiilor pentru a se adapta noului context. Prin urmare, cum este cazul oricărei arte, doar prin practică își poate face cineva experiență.

2.2.1. Etapa 1 – Activitatea precontractuală

Înainte de a lua decizia de a produce în interiorul întreprinderii sau de a externaliza trebuie să se analizeze nevoile și posibilitățile acesteia. Un exemplu specific ar fi în cazul unei aplicații IT când există posibilitatea de a instala BIA în interiorul firmei sau de a apela la un ASP să o găzduiască. Dacă ținta este ca organizația să diminueze costurile sau să crească profitul prin externalizarea aplicației, acesta ar trebui să fie un factor decident cheie. Bineînțeles, există alte elemente implicate, cum ar fi interesul pentru securitate și satisfacția utilizatorului, care ar avea greutate în luarea deciziei într-un sens sau în altul.

Ca urmare prima etapă într-un proces de externalizare, denumită și etapă precontractuală, este complexă și foarte dificilă, fiind compusă din multe acțiuni (figura 2.8.).

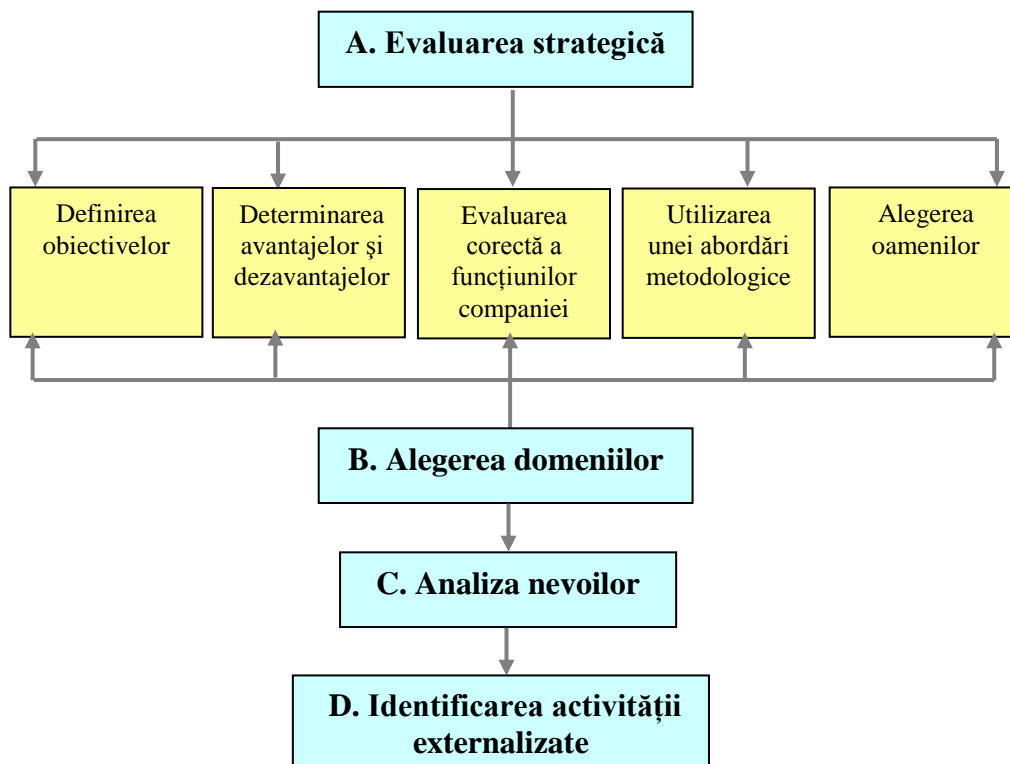


Fig. 2.8. Activitatea precontractuală

A) Pentru eficiența externalizării, inițiativa trebuie evaluată în contextul posturii strategice a organizației. Această **evaluare strategică** este activitatea de bază în cadrul primei etape a procesului de externalizare.

Pe parcursul activității de evaluare strategică, organizația stabilește o posibilitate de afacere, identificând clar beneficiile urmărite prin aplicarea strategiei de externalizare. Astfel elementele care trebuie luate în considerare în cadrul evaluării strategice sunt următoarele: definirea obiectivelor, determinarea

avantajelor și dezavantajelor, evaluarea corectă a funcțiilor companiei, utilizarea unei abordări metodologice, alegerea oamenilor cei mai potriviți.

1. Definirea obiectivelor

Externalizarea trebuie făcută cu atenție, sistematic și cu scopuri bine stabilite. Organizația trebuie să-și analizeze activitățile de bază și să identifice domeniile care sunt potrivite pentru externalizare

Externalizarea se justifică în cazul compartimentelor în care nu se mai pot reduce costurile sau se constată lipsa de competențe în domeniul respectiv. Companiile trebuie să reevalueze avantajele utilizării externalizării la intervale regulate (trei sau patru ani). Această reevaluare poate avea o importanță majoră în situațiile în care mediul economic trece prin puternice transformări.

De asemenea, organizația trebuie să realizeze evaluări operaționale, financiare și privind riscurile (vezi capitolul 5).

2. Determinarea avantajelor și dezavantajelor

Alegerea externalizării trebuie să se realizeze din motive întemeiate, și anume, luarea deciziei de externalizare a unei componente a companiei trebuie făcută după o echilibrare a avantajelor și dezavantajelor. Avantajele și dezavantajele externalizării sunt prezentate în capitolul 5.

3. Evaluarea corectă a funcțiilor companiei

Evaluarea funcțiilor companiei este obligatoriu să se realizeze cât mai corect pentru că numai în acest fel se poate stabili care dintre ele pot fi externalizate.

Pentru aceasta trebuie stabilite următoarele:

- care sunt activitățile ce personalizează compania;
- cum sunt acestea corelate cu celelalte activități;
- dacă se impune procesul de externalizare;
- care sunt obiectivele urmărite prin externalizare;
- care va fi tipul de relații cu furnizorii de servicii.
- cum se rezolvă problema resurselor umane care vor fi disponibilizate, etc.

În acest scop organizația trebuie să alcătuiască o echipă executivă, care se va ocupa de rezolvarea problemelor ridicate.

4. Utilizarea unei abordări metodologice

Decizia de a externaliza sau nu anumite componente ale activităților companiei implică parcurgerea următorilor pași: identificarea cerințelor, elaborarea caietului de sarcini pentru licitație, examinarea propunerilor, negocierea contractelor și implementarea externalizării.

Se vor lua în considerare opiniile tuturor celor implicați (acționari, clienți, furnizori și angajați) și a efectului pe care îl va avea externalizarea asupra acestora.

5. Alegerea oamenilor cei mai potriviți

Persoanele care urmează a fi implicate în procesul de externalizare trebuie să dea dovadă de responsabilitate, capacitate de analiză și de a lua decizii. Dimensiunea echipei va depinde de scopul și amploarea proiectului, dar s-a constatat că echipele de dimensiuni mici sunt mai eficiente decât cele mari. Echipa se poate lărgi atunci când se trece de la faza de planificare la faza de analiză.

Odată ce este prezentată posibilitatea de afaceri pentru externalizare și

este stabilită, organizația este pregătită să înceapă efectiv activitatea de externalizare.

În momentul în care este finalizată evaluarea strategică, există posibilitatea să apară mai multe domenii posibile sau proiecte din cadrul companiei care se consideră că ar fi potrivite pentru externalizare.

B) În următoarea fază trebuie **alese domeniile**. Aceasta ar presupune să se realizeze prioritizarea nevoilor și definirea, la nivel operațional, proiectului (sau proiectelor) de externalizare care vor fi luate în considerare.

C) Pentru fiecare astfel de proiect, următoarea fază constă în efectuarea unei **analize minuțioase a nevoilor**. Analiza nevoilor este înrudită cu evaluarea strategică efectuată în prima fază, dar este mai detaliată și mai concentrată pe un anumit proiect specific. În această fază se analizează care sunt particularitățile unui anumit proiect și modalitatea prin care se pot realiza cerințele, cum se pot evalua cerințele, adaptându-le pentru propunerea mai detaliată de afacere elaborată în timpul evaluării strategice și să se pregătească o propunere care să sublinieze aceste nevoi potențialilor furnizori.

D) Procesul continuă cu **identificarea activității ce urmează a fi externalizată** și analiza de „cumpărare” a serviciului pentru a justifica decizia. Pentru ce sarcini ar trebui să se folosească externalizarea? Ca regulă generală, sarcinile ce urmează a fi externalizate nu ar trebui să fie activitățile de bază ale propriei companii, ci activități ușor de definit și înlăturat. Acestea pot fi orice, de la înregistrări de date, servicii de mailroom și procese de salarizare până la întreținerea și repararea calculatoarelor, servicii de formare și perfecționare de personal și de recuperare în caz de catastrofe.

Specialiștii au indicat ca domeniile principale ce pot fi externalizate următoarele:

1. Tehnologia informației (IT) – acesta este domeniul cu cea mai creștere în prezent;

2. Operațiunile – administrație, relații cu clienții, resurse bănești, resurse umane, imobiliare și activități privind proprietățile, vânzări și marketing;

3. Logistica – distribuție, transport, pentru orice tip de societate care necesită un nivel ridicat de distribuție și transport. Externalizarea acestora poate avea un efect imediat și concret asupra investițiilor.

2.2.2. Etapa 2 – Evaluarea furnizorilor și negocierea contractului

În situația în care avantajele înclină balanța în favoarea deciziei de a apela la externalizare, următorii pași de urmat ar fi alegerea furnizorului potrivit, negocierea și încheierea contractului de externalizare (figura 2.9.).

La fel ca orice alt contract, acesta trebuie să cuprindă termeni clari, bine definiți, acordându-se o atenție sporită aspectelor legate de garantarea serviciilor pe care furnizorul urmează să le presteze, precum și de modalitatea de cuantificare a rezultatelor.

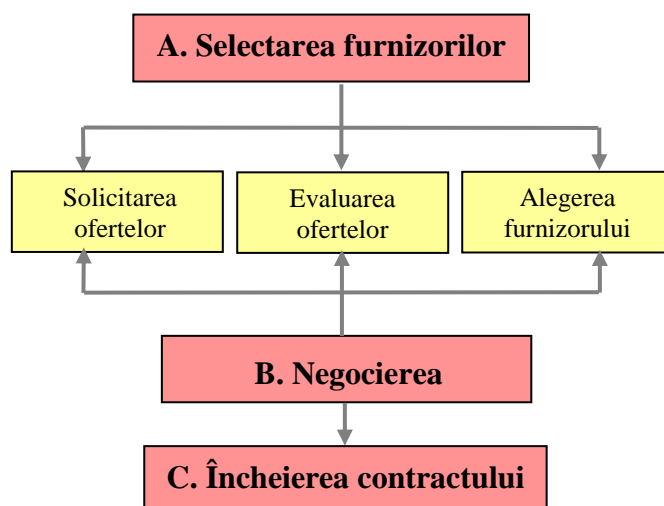


Fig. 2.9. Gestionarea furnizorilor

A) Deci, prima fază a celei de a doua etape constă în **selectarea furnizorilor** prin solicitarea ofertelor, evaluarea acestora și selectarea unui furnizor potrivit nevoilor de externalizare. Selecția furnizorilor și etapa de contractare oferă un cadru structurat pentru ghidarea organizației în decizia critică de selecție a furnizorului și în activitățile de contractare. Alegerea furnizorului potrivit este asemănătoare cu alegerea partenerului potrivit. Dacă se ia decizia corectă de la început șansele sunt în favoarea unui posibil parteneriat de lungă durată, iar dacă se ia decizia greșită și se alege furnizorul nepotrivit s-ar putea să dăuneze și să contracareze un proiect de externalizare bine-intenționat.

Există furnizori pe piață care oferă servicii de externalizare și au o campanie agresivă pentru a convinge organizațiile cliențe să le adopte. Ca urmare a acestui fapt managerii trebuie să înțeleagă furnizorii și oferta acestora. Informațiile oferite de asemenea furnizori sunt utile în stabilirea tipurilor și prețurilor serviciilor care pot fi externalizate. Prețul pe care îl va plăti organizația care își externalizează serviciile se stabilește prin negociere. Managerii nu ar trebui să se lase duși în eroare de ceea ce plătesc celelalte organizații sau de ceea ce ar putea oferi furnizorii ca o ofertă inițială.

Realizarea faptului că externalizarea nu este soluția absolută este de asemenea unul din punctele cheie în decizia de externalizare. Externalizarea totală transferă majoritatea echipamentelor, personalului și responsabilităților către furnizor, în timp ce externalizarea selectivă permite realizarea procesului doar pentru acele sisteme selectate.

Când se alege un furnizor, managerii trebuie să compare toate variantele cu privire la impactul pe care îl are prețul de la furnizor asupra costului total pe societate. O serie de alți factori, pe lângă prețul de achiziție, sunt incluși în analiza costului total. Din acest motiv alegerea relației corecte este esențială. La o extremă se află acel tip de relație în care organizația poate alege dintre mai mulți furnizori capabili pe termen scurt și abilitatea de a trece de la un furnizor la altul fără costuri mari sau chiar cu costuri zero. La cealaltă extremă se află parteneriatele pe termen lung în cadrul cărora organizația reînnoiește contractul cu același furnizor și dezvoltă

o relație de durată, ce implică avantajul reciproc. Costul asociat acestor relații trebuie să fie relevant. Relațiile intermediare costă mai mult, sunt relevante pentru activitățile complexe și aduc beneficii substanțiale. Costurile parteneriatelor sunt relevante când beneficiile ce rezultă în urma relației cu furnizorul sunt substanțiale. Alegerea unei relații greșite poate avea ca efect costuri excedentare.

Partenerii externi pot prezenta trei avantaje parțiale:

- **economii de scară:**

Terții furnizori oferă adesea servicii mai puțin scumpe, deoarece dispun de o clientelă foarte vastă, care le permite să mențină o rată de utilizare a capacităților foarte ridicată și un cost unitar foarte scăzut. Partenerii pot, de asemenea, ajuta întreprinderile să sporească rapid nivelul lor de producție, fără ca acestea să investească în noi capacități industriale;

- **acoperirea geografică:**

Pentru întreprinderile care doresc să intre pe noi piețe sau în noi regiuni, partenerii pot fi un mijloc de penetrare a piețelor unde crearea mijloacelor interne ar putea să fie prea costisitoare în raport cu volumul de activitate actual;

- **mijloacele tehnologice:**

Partenerii de externalizare controlează uneori tehnologia unui proces sau unui produs care ar solicita o investiție prea importantă în interior.

The Outsourcing Institute în studiul menționat stabilește câțiva factori care sunt luați în considerare în momentul selecției unui furnizor, și anume cei evidențiați în figura 2.10.

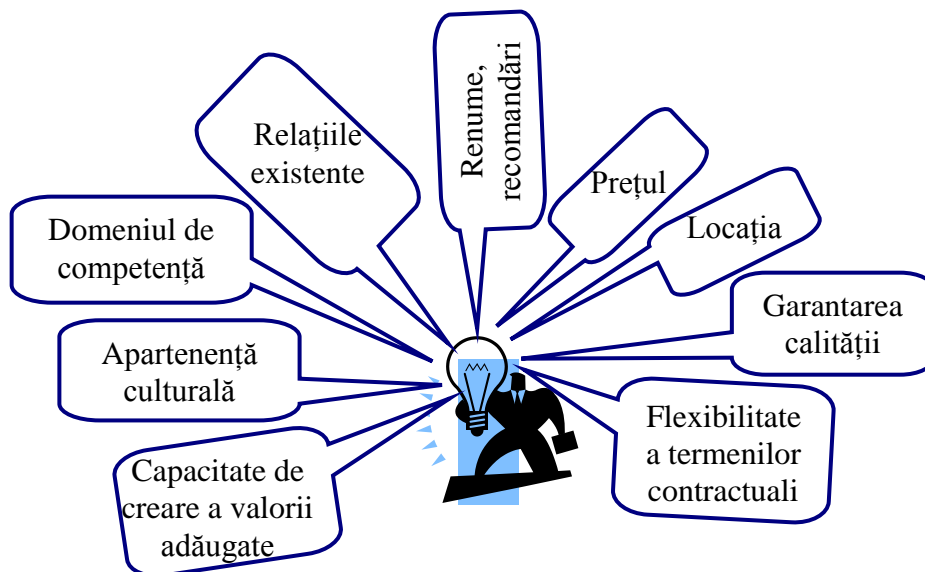


Fig. 2.10. Factorii luați în considerare în momentul selecției unui furnizor

Alți specialiști iau în considerare ca factori decisivi timpul de reprovizionare, punctualitatea, flexibilitatea aprovizionării, frecvența livrării (stocul minim), calitatea aprovizionării, costurile de transport, termenele de plată, capacitatea de coordonare a informațiilor, capacitatea de colaborare, cursurile de schimb valutar, impozitele, taxele, etc, viabilitatea furnizorilor.

Companiile pot ezita să folosească resurse externe pentru că se tem că vor pierde controlul. În timp ce colaborarea cu o firmă externă și cu activitățile de zi-cu-zi ale acesteia ar putea încetini ritmul și ar putea costa mai mulți bani, este o idee bună să se re-evalueze termenii în mod regulat pentru a vedea dacă sunt încă în interesul companiei și pentru a determina în ce aspecte pot fi aduse îmbunătățiri. Sugestii pentru îmbunătățire ar putea veni de la furnizorul care asigură externalizarea, care poate învăța metode mai eficiente și mai eficace prin munca sa cu alți clienți.

Elementele comune care influențează alegerea vânzătorului sunt dedicarea pentru calitate, prețul, referințele și reputația, clauze contractuale flexibile și domeniul de aplicare al resurselor, după studiul făcut de Outsourcing Institute [144]. Din moment ce comunicarea permanentă cu furnizorul care asigură externalizarea este importantă, este cel mai bine să se aleagă o persoană cu care se poate avea o relație productivă de muncă. Este vital ca furnizorul să aibă o înțelegere clară a obiectivelor și scopurilor companiei.

Se cer recomandări de la prietenii de la alte companii care au folosit externalizarea și se cer referințe de la firmele intervievate cu scopul de a utiliza externalizarea. Când se discută cu clienții firmei existente, trebuie întrebat dacă firma este deschisă față de o comunicare permanentă cu privire la nevoile clienților săi.

De aceea prestatorul trebuie să îndeplinească un anumit număr de calități și este selectat după o analiză riguroasă. Calitățile esențiale pe care întreprinderea le cere vis-a vis de prestator sunt prezentate în figura 2.11.

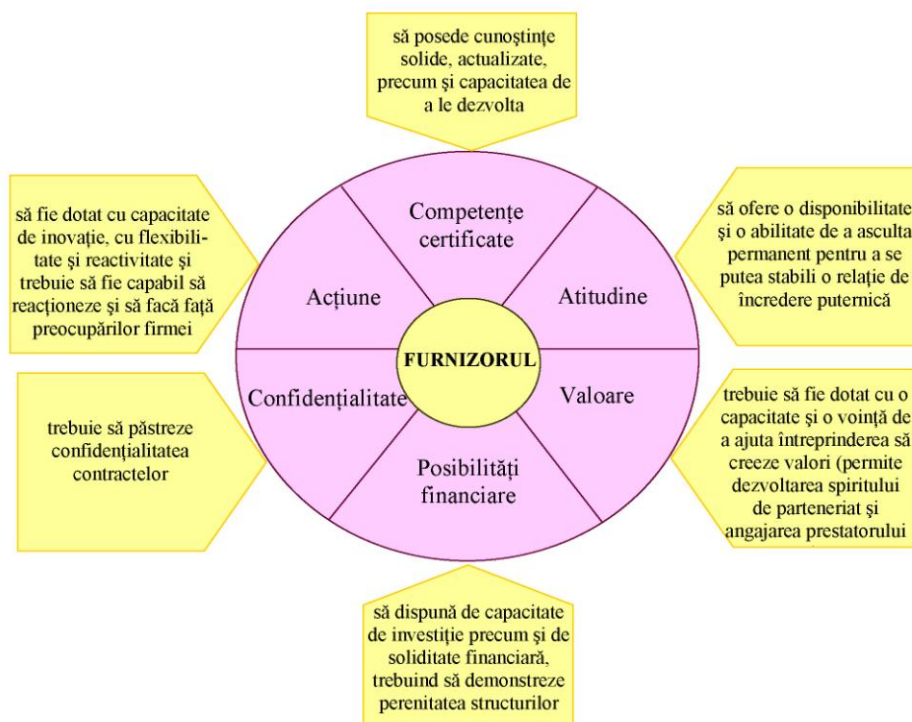


Fig. 2.11. Calități esențiale ale unui prestator

După ce se stabilește lista competențelor pe care un furnizor trebuie să le aibă și să le dezvolte, acesta este analizat și din prisma dorinței lui de a-și reevalua regulat sistemele pentru a descoperi modalități de îmbunătățire.

B) O dată ce este ales un furnizor, următorii pași constau în **negocieri** și re-negocieri până ce se ajunge la o înțelegere privind detaliile procesului de externalizare.

Există câteva componente critice în cadrul unui acord de externalizare. Impresia care trebuie să rezulte este aceea a negocierii unui contract corect și avantajos pentru ambele părți implicate. Datorită faptului că fiecare aspect al relației de externalizare este guvernat de către un contract, părțile participante trebuie să fie de acord asupra tuturor aspectelor. Prin contract trebuie stabilite și modalitățile de rezolvare a disputelor ce pot să apară după semnarea contractului. La elaborarea unui contract trebuie luate în calcul o serie de aspecte, cum ar fi cele prezentate în figura 2.12:

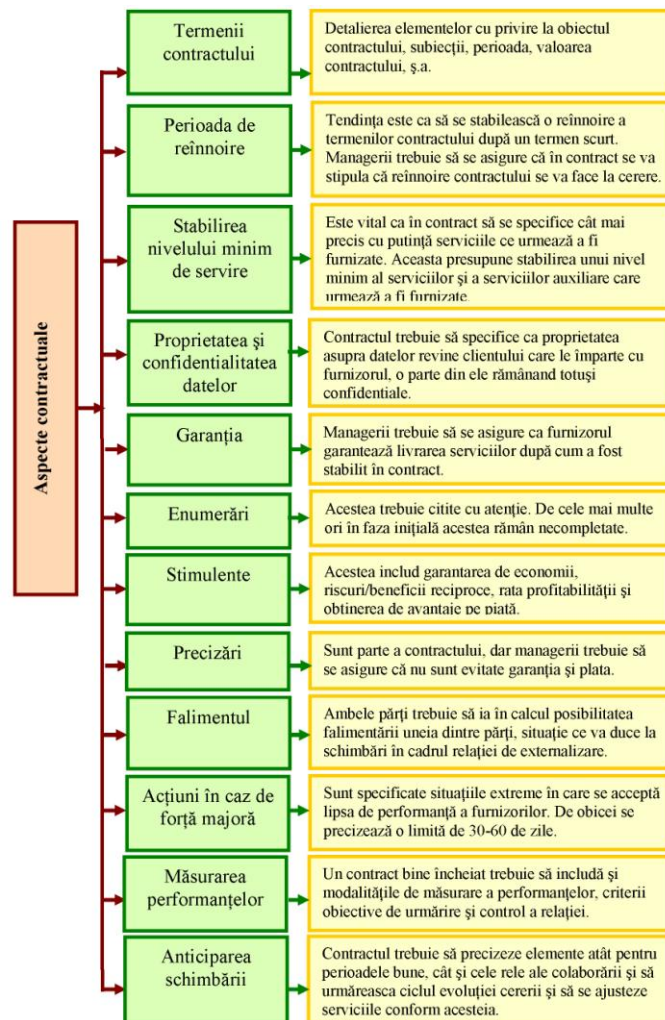


Fig. 2.12. Aspecte contractuale în cadrul unui proces de externalizare

C) Urmează **întocmirea contractului** de externalizare. Acesta este documentul legal care codifică natura și obiectul parteneriatului de afaceri. În timpul fazei de negociere și întocmire a contractului, scopul este obținerea unei înțelegeri contractuale legale și nu doar a unei înțelegeri verbale, ceea ce este și mai bine pentru toate părțile interesate participante la parteneriatul de externalizare.

În concluzie, demersul tipic de selecție a unui prestator urmează o schemă relativ bine structurată - este vorba mai întâi de adunarea informațiilor pentru definirea segmentelor de piață vizate/atinse, a serviciilor cerute și a perimetrului prestației. Întreprinderea trebuie apoi să procedeze la detalierea nevoilor (capacitate tehnică/mod de lucru) pentru a descoperi mai mulți prestatori potențiali. Plecând de la acestea, întreprinderea este aptă să constituie o listă de oferte. Odată obținute răspunsurile la oferte, întreprinderea realizează o primă evaluare a răspunsurilor pentru a face o preselecție. Apoi va face o a doua evaluare a capacităților prestatorilor selecționați anterior, iar în final va selecta prestatorul agreat și va proceda la definirea și constituirea proiectului.

2.2.3. Etapa 3 - Implementarea procesului de externalizare

După ce au fost punctate și acceptate toate clauzele și partenerii au semnat, este pregătită demararea proiectului de externalizare – faza de **inițiere și tranziție a proiectului**. Fazele inițierii și tranziției proiectului necesită atenție sporită pentru a putea rezolva problemele care sunt susceptibile să apară. Aceasta este faza care marchează baza continuării parteneriatului, de aceea este important ca problemele să fie rezolvate imediat și nu să fie amânate.

Cea mai dificil în cadrul acestei faze este definirea cerințelor și a obiectivelor de realizat.

1. Primul pas este **determinarea responsabilului de proiect** (clientul, vânzătorul sau un terț sub forma unui consultant). Dacă se decide ca această fază să fie realizată de un consultant, clientul ar trebui totuși să ia în considerare faptul că dreptul de decizie asupra tuturor cerințelor îi revine în totalitate.

2. Următorul pas este **de a determina cât de detaliate ar trebui să fie cerințele**. Clientul va trebui să decidă între avantajele pe care le oferă cerințele cât mai detaliate și specifice pe cât posibil și beneficiile în cazul în care se lasă loc flexibilității și schimbărilor în cazul în care este nevoie.

Detaliile și datele concrete vor permite clientului să limiteze furnizorul la prețuri fixe și să dețină controlul asupra timpilor de livrare, în timp ce cerințele generale vor permite ambelor părți să reprioritize situațiile.

Adesea părțile vor conveni să dezvolte două planuri de proiect:

- planul proiectului inițial - care reflectă cerințele generale ale clientului (de obicei realizat într-un stadiu incipient al proiectului);
- planul de proiectului final - dezvoltat la o dată ulterioară, după ce furnizorul a fost analizat cu prudență și ca urmare care vânzătorul se va angaja în realizarea proiectului.

În funcție de nivelul de cunoaștere a cerințelor clientului de la momentul semnării contractului, părțile pot include un plan de proiect detaliat ca o anexă la acordul semnat sau vor include un plan al proiectului inițial, cu clauza de a dezvolta un plan de proiect mai detaliat în termen de un număr specificat de zile de la semnarea contractului.

Este de preferat, dintr-o perspectivă contractuală, a avea angajamentele detaliate în contract, cu toate acestea, acest lucru nu este întotdeauna practic sau posibil.

Elementele generale incluse într-un proiect sunt prezentate în graficul 2.13.

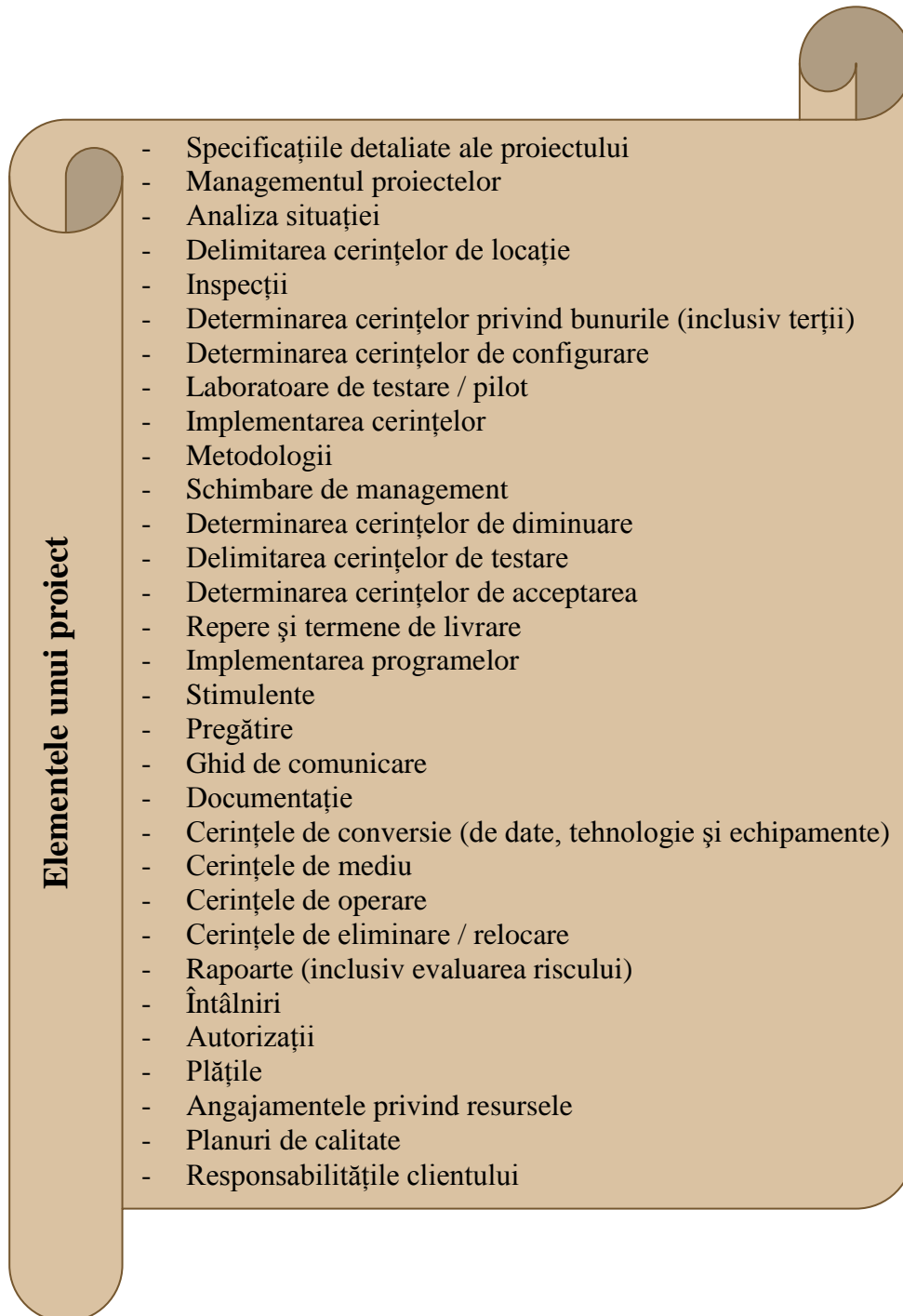


Fig. 2.13. Elementele generale incluse într-un proiect

2.2.4. Managementul relațional sau gestionarea parteneriatelor

După etapele inițiale, parteneriatul de externalizare ar trebui să devină cât de cât o rutină, astfel se poate începe repartizarea operațiunilor zilnice ale parteneriatului, numită de asemenea și **guvernare**. Activitățile importante din această etapă includ evaluarea parteneriatului, rezolvarea problemelor, managementul comunicațiilor, managementul cunoștințelor și managementul procesului.

În timp ce gestionarea parteneriatului este un **proces continuu**, ocazional clientul s-ar putea confrunta cu evenimente care ar determina-o să se oprească și să evalueze viitorul parteneriatului. Astfel de evenimente ar putea fi de exemplu: o nouă alianță strategică, schimbarea domeniului de activitate al furnizorului sau inovații apărute pe piață. O organizație trebuie să-și analizeze contractul actual de externalizare pentru a vedea dacă este în interesul acesteia să continue, să modifice sau să încheie parteneriatul. Alegerea oricăreia dintre aceste variante necesită reîntoarcerea la prima etapă a ciclului de viață și reefectuarea unei evaluări strategice, pentru a repeta ciclul de viață.

Pentru obținerea unui management eficient al relațiilor de externalizare se iau în considerație următorii pași: utilizarea unui sistem de recompense și penalizări, stabilirea unei structuri de management a relației ca parte componentă a contractului, utilizarea unor criterii obiective de măsurare a performanțelor, accentul pus pe dezvoltarea responsabilităților persoanelor care se ocupă de managementul relației de externalizare, administrarea conflictelor.

1. Utilizarea unui sistem de recompense și penalizări.

Acesta stimulează furnizorul să îndeplinească și să depășească nivelul performanțelor stabilite prin contract.

2. Stabilirea unei structuri de management a relației.

Sunt stabilite responsabilitățile de zi cu zi, aspectele tactice și strategice ale relației. Fiecare parte trebuie să aibă stabilite responsabilitățile, programarea activităților, frecvența întâlnirilor și relația cu cealaltă parte.

3. Utilizarea unor criterii obiective de măsurare a performanțelor.

Orice relație de externalizare se concentrează asupra rezultatelor. Acestea trebuie să fie obiective, măsurabile, cuantificabile și comparabile cu niște criterii predefinite. Aceste criterii depind de tipul de servicii ce urmează a fi furnizate, cerințele clienților și nivelul serviciului oferit.

4. Dezvoltarea responsabilităților celor care se ocupă de managementul relației de externalizare.

Persoanele implicate în acest proces trebuie pregătite și instruite. Aceasta include înțelegere completă a obiectivelor contractului, a criteriilor de performanță agreeate, a responsabilităților, autorității și structurii de raportare. Aceste informații trebuie comunicate utilizatorului final.

5. Administrarea conflictelor.

Managerii implicați în procesul decizional de evaluare a externalizării trebuie să administreze bine procesul de comunicare în cadrul relației. Managerii trebuie să asigure o bună comunicare și să se asigure că informația ajunge la destinație rapid și în formă completă. Managerii trebuie să ia în calcul factorul uman și din perspectiva clienților. Aceștia trebuie să aibă acces la contact înainte de implementarea relației de externalizare, și să aibă senzația că sunt luați în considerare în timpul procesului de evaluare.

2.3. Principiile, regulile și factorii procesului de externalizare

Externalizarea presupune implicarea activă a managerilor, care trebuie să stabilească motivele ce impun o asemenea strategie și să aibă în vedere următoarele aspecte:

- un management optim al relației cu furnizorul (definirea căilor de comunicare, desemnarea persoanelor responsabile de ambele părți);
- o relație contractuală fermă, care să garanteze obținerea rezultatelor scontate și confidențialitatea informațiilor sensibile;
- un set de standarde de performanță realiste și măsurabile;
- un „feedback” constant, asumat de ambele părți.

Sursele de informare a managerilor și angajaților trebuie să dea răspuns la o serie de întrebări ce sunt cuprinse în **„lista de verificări pentru externalizare”**, și anume:

1. În cadrul unei strategii de externalizare există competențe principale care nu ar trebui externalizate?
2. Cum se armonizează o anumită activitate de externalizare în raport cu strategia de externalizare a companiei?
3. Externalizarea propusă se referă la creșterea productivității? Au existat discuții la nivel intern privind reformele și restructurarea alternativă care ar putea genera același rezultat?
4. Studiile au subliniat riscurile pe care le implică externalizarea? Contractul a precizat clar procesul de stabilire a indicatorilor de măsurare a performanței și procesul de monitorizare a acestora?
5. Contractul de externalizare conține vreo clauză socială în cazul eșecului?
6. În cazul unui proces de externalizare planificat, ar trebui să existe implicarea adecvată a sindicatelor în privința posibilului impact social al acestui proces.
7. Prin preluarea de noi contractori pentru furnizarea serviciilor care erau anterior realizate pe plan intern, se pot introduce aspecte complexe în ceea ce privește responsabilitățile în domeniul sănătății și securității? Ar trebui stabilite acorduri clare pentru monitorizarea standardelor în domeniul sănătății și securității companiei care furnizează serviciile externalizate?

Transformarea managementului externalizării într-o competență de bază va permite companiilor care o gestionează să dețină un avantaj competitiv, comparativ cu cele care nu folosesc această strategie. Principale probleme ce le implică un proces de externalizare pot fi considerate următoarele:

- externalizarea necesită alocarea de importante resurse (timp, management ș.a.) pentru a se implementa în condiții de eficiență maximă;
- definirea clară a elementelor care stau la baza construirii unei relații profitabile între partenerii externalizării;
- adoptarea unor comportamente adecvate între parteneri, și anume: compania să devină unul dintre cei mai fideli clienți ai partenerului de externalizare, printr-un management corespunzător al contractului; căutarea de soluții pentru realizarea problemelor relațional-contractuale (SLA – service level agreement), nu evidențierea sau penalizarea imediată a acestora, deși este stipulat în contract;

- stimularea, de către manageri, a muncii în echipă și parteneriate;
- externalizarea trebuie să fie considerată un parteneriat, nu și un act sau o marfă ce se supune procesului de vânzare-cumpărare. Respectarea relației de parteneriat poate duce la rezultate ce depășesc așteptările contractuale și care să aducă un surplus de valoare la capitalul intelectual de care dispune compania.

Regulile ce le implică un proces de externalizare eficient, cu efecte pozitive asupra partenerilor de afaceri, sunt prevăzute în figura 2.14.

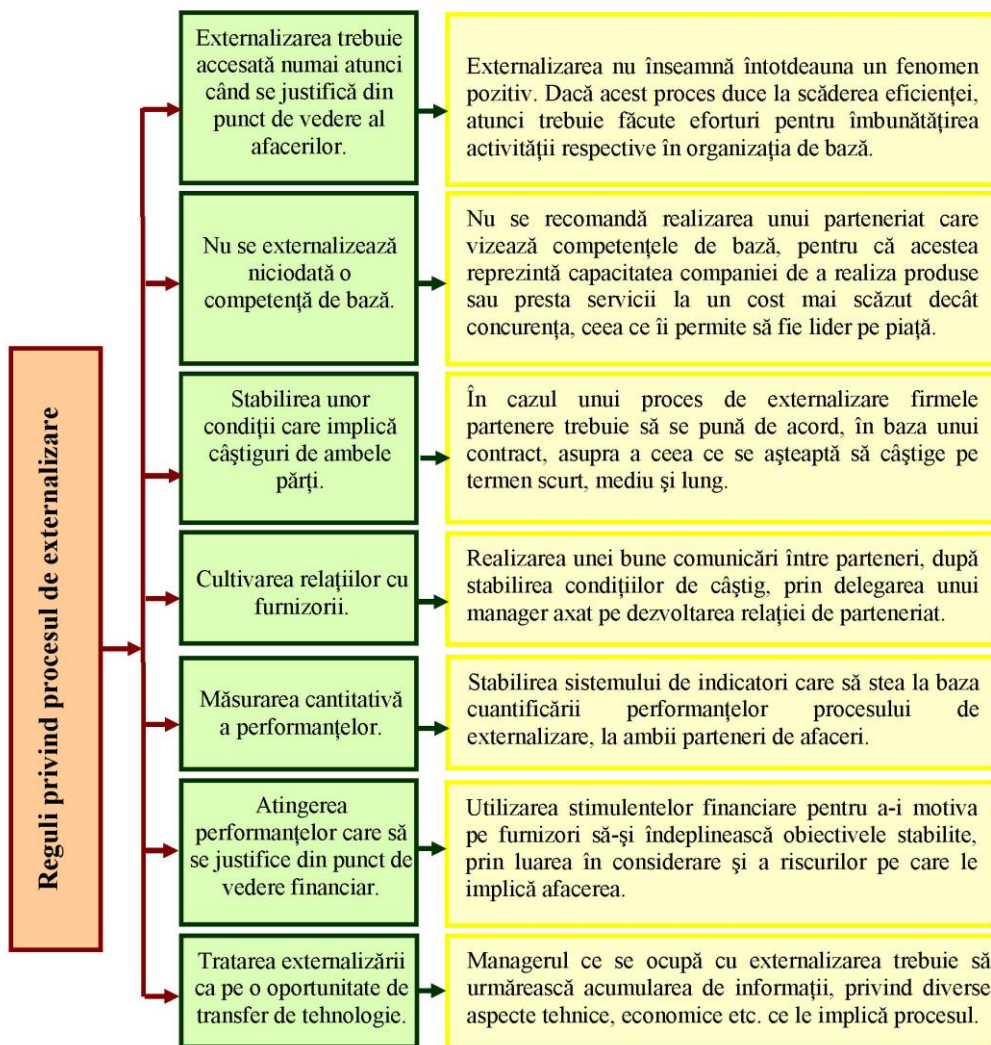


Fig.2.14. Reguli privind eficiența externalizării

De asemenea, trebuie ținut cont de faptul că anumite procese sau servicii ce se externalizează necesită realizarea unei anumite infrastructuri cum ar fi achiziționarea unui soft, proces urmat de instruirea angajaților. În cazul în care nu

este o activitate curentă, Outsourcing Institute recomandă, din punct de vedere fiscal, folosirea unui specialist extern.

Externalizarea funcțiilor adiacente poate genera pentru întreprinderile mici și mijlocii o focalizare pe activitatea economică de bază. De exemplu, pe piața forței de muncă, legislația se modifică permanent fapt ce impune realizarea unui parteneriat cu o firmă specializată (prin care aceasta din urmă informează cu privire la schimbările în domeniul concediilor medicale, asigurărilor de șomaj, politicile de compensare salarială) care să gestioneze eficient și în temeiul legii situațiile care apar în legislație.

Există o nevoie de externalizare atunci când activitatea desfășurată în cadrul companiei nu se realizează la nivelul de eficiență așteptat, externalizând-o ea va obține un avantaj economico-financiar și competitiv în raport cu alți parteneri. Într-o formă sintetică principalii factori care determină necesitatea externalizării sunt prezentați în figura 2.15. și figura 2.16.

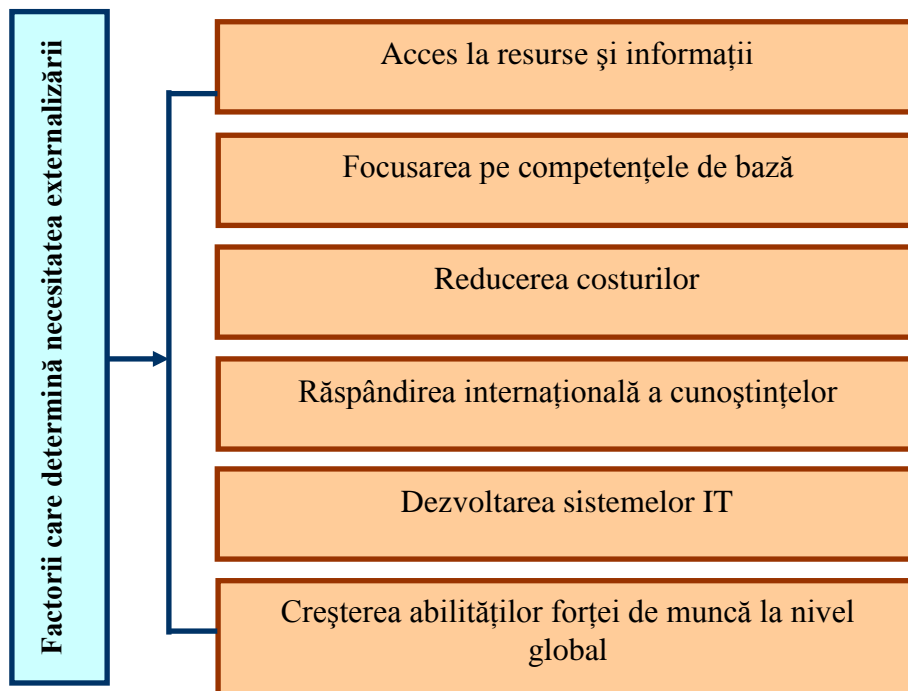


Fig.2.15. Factorii care determină necesitatea de externalizare [107]

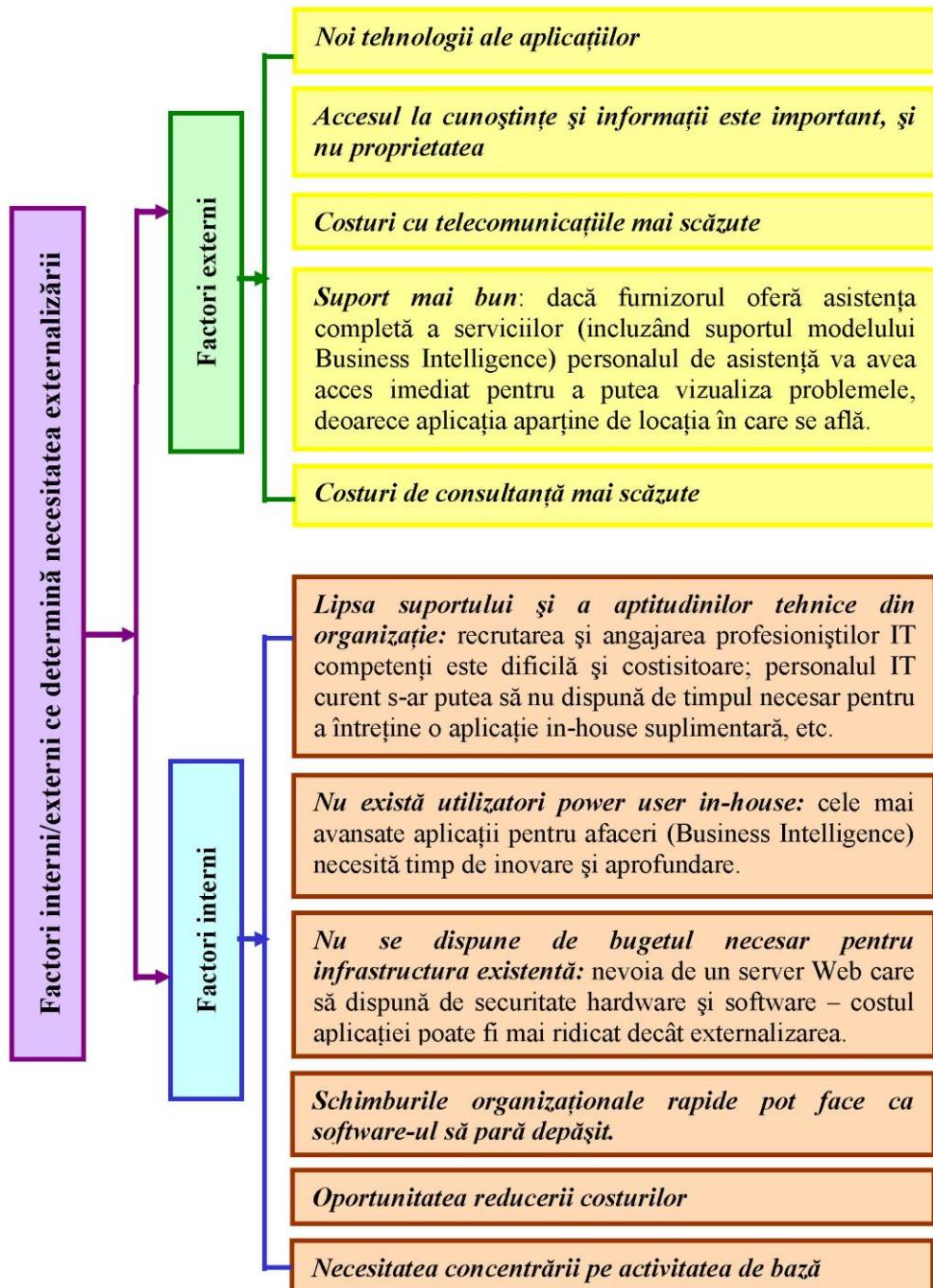


Fig. 2.16. Factorii interni și externi ce determină externalizarea

2.4. Determinarea și măsurarea efectelor externalizării

Datorită faptului că informațiile referitoare la părțile din stadiul de producție care sunt contractate în afară nu sunt disponibile, externalizarea este dificil de măsurat. Pentru cuantificarea acestora se pot utiliza, totuși, două tipuri diferite de măsurări indirecte ale externalizării.

Primul tip efectuează o măsurare la scara întregii economii, pe baza importurilor, datele fiind prezentate în cadrul workshop-ului organizat de Comisia Europeană în anul 2005 [136], cu informații de la FMI din Anuarul Statistic al balanței de plăți.

Chiar dacă serviciile sunt categorii care acoperă cel mai mult activitățile de externalizare, procesele unei afaceri sunt de asemenea elemente externalizabile. Se așteaptă ca acestea să cuprindă predominant inputuri utilizate de firme, dar metoda de calcul este posibil să includă o componentă mai mare de achiziții ale consumatorului final. Oricum, este imposibil să se specifice date exacte cu privire la procesele și serviciile externalizate.

Al doilea tip de măsurare a externalizării este cel al calculului pe baza industriei, cu informații regăsite în cadrul aceluiași workshop. Pentru o industrie, serviciile sale externalizate, ca pondere în inputurile totale non-energetice (ES_{ji}), sunt calculate după cum urmează:

$$ES_{ji} = \sum_j \left[\frac{A_{ji}}{I_i} \right] \times \left[\frac{Imp_j}{R_j} \right] \quad (2.16.)$$

în care: A_{ji} – achiziții de inputuri de servicii j de către industria i ;
 I_i – inputuri nonenergetice totale ale industriei i ;
 Imp_j – importuri de servicii j ;
 R_j – rezultatul serviciilor j (producția+importuri-exporturi).

Primul termen (A_{ji}/I_i) este calculat folosind tabelele de input/output. Numitorul include toate inputurile materiale non-energetice plus următoarele 5 industrii de servicii: comunicații, financiare, asigurări, alte servicii de afaceri, computere și informatică.

Al doilea termen (Imp_j/R_j) este calculat folosind datele despre comerțul internațional din Anuarul FMI. Din păcate, nu sunt disponibile importurile din fiecare input pe industrie și atunci, ca o aproximare, este aplicată fiecărei industrie o pondere a importurilor pe total economie.

Există o serie de potențiale probleme datorate acestor măsurări, ce trebuie remarcate:

- se poate subestima valoarea externalizării, deoarece costul importării serviciilor este posibil să fie mai mic decât costul procurării lor de la intern;
- aplicarea aceleiași ponderi de import tuturor industriilor nu este ideală;
- utilizarea totală de inputuri pe industrie include numai acele inputuri achiziționate de la o industrie diferită, așa că serviciile produse în cadrul industriei nu sunt incluse, de aceea extinderea externalizării este probabil imprecisă.

În pofida acestor limitări, se poate spune că o combinație a informațiilor privind utilizarea inputurilor cu datele despre comerț furnizează o aproximare rezonabilă a proporției serviciilor importate din afară.

2.4.1. Cuantificarea efectelor externalizării asupra ocupării

Teama de a pierde locuri de muncă acasă este unul din factorii din spatele recente îngrijorări apărute în economiile avansate în privința externalizării. Dacă forța de muncă ar fi perfect mobilă între sectoare, atunci o slujbă pierdută într-un sector s-ar câștiga în alt sector.

Dar totuși, dacă există rigidități pe piața muncii, atunci externalizarea ar putea duce la pierderi nete în ocupare, cel puțin pe termen scurt. În acest caz, chiar și o sumă mică de externalizări ar putea duce la mari pierderi de locuri de muncă. Pe de o parte, orice slujbă pierdută este o slujbă pierdută. De notat că acest fapt ar fi adevărat și pentru externalizarea internă. Diferența esențială este că locul de muncă pierdut cu externalizarea internă este neapărat câștigat într-un alt sector din economia internă. În cazul externalizării internaționale, însă, această slujbă este pierdută pentru a fi câștigată de altă țară.

Însă externalizarea ar putea să ducă și la creșterea locurilor de muncă. Pe de altă parte, firmele care și-au externalizat serviciile pot deveni mai eficiente și își pot extinde producția, ca și forța de muncă angajată pe alte linii de muncă. Dacă firmele își relocalizează părțile lor relativ ineficiente ale procesului de producție în altă țară, unde acestea pot fi produse mai ieftin, își pot extinde producția în stadii de producție la care au un avantaj comparativ. Aceste beneficii de productivitate se pot transforma în prețuri mai mici, care să genereze cerere suplimentară și, astfel, să se creeze mai multe locuri de muncă. Acest efect de creare de locuri de muncă ar putea, în principiu, să compenseze pierderea directă datorată externalizării.

Se folosește o specificare empirică obișnuită a cererii de forță de muncă pentru estimarea efectelor externalizării asupra ocupării:

$$\ln L_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln W_{it} + \beta \ln \omega_{it} + \gamma \ln Y_{it} \quad (2.17.)$$

unde:

W – rata salariului;

ω – un vector al prețurilor celorlalte inputuri;

Y – nivelul outputului.

Sursa de identificare a ocupării în aceste tipuri de studii ale cererii de forță de muncă pe industrie este presupunerea că salariul este exogen față de industrie. Acesta ar fi fost cazul dacă forța de muncă ar fi fost mobilă între industrii.

Dacă totuși, forța de muncă nu este perfect mobilă și dacă există rente specifice industriei, atunci salariile nu pot fi exogene. Dacă aceste elemente nu se schimbă de-a lungul timpului, atunci ele sunt absorbite în efectele fixe ale industriei și rezultatele nu ar fi deviate.

O creștere a outputului, în general, este de așteptat să aibă un efect pozitiv asupra cererii de forță de muncă, iar o creștere a salariului un efect negativ, în vreme ce o creștere a prețului celorlalte inputuri ar face firmele să înlocuiască inputurile mai scumpe cu forța de muncă.

Problema se pune în privința prețului inputurilor, prin faptul că trebuie să se stabilească la ce preț al acestora să se folosească externalizarea.

Dacă firma este una multinațională, care trebuie să decidă câtă forță de muncă să angajeze acasă și câtă în străinătate, atunci ar trebui să fie luat în considerare salariul în străinătate.

Însă nu toată externalizarea are loc în cadrul multinaționalelor și nu este clar ce salarii străine să se includă, dacă există vreunul. Firmele care importă inputuri nearshore nu țin cont de salariul extern, dar sunt preocupate de prețul serviciului importat.

Deoarece prețurile serviciilor importate nu erau disponibile, s-a folosit intensitatea externalizării ca o aproximare inversă a prețurilor inputurilor de servicii importate, adică cu cât este mai mic prețul, cu atât este mai mare intensitatea externalizării. Pentru prețul celorlalte inputuri, presupunem că este același la toate firmele și că este o funcție de timp:

$$p = f(t) \quad (2.18.)$$

în care:

p – prețul;
 $f(t)$ – funcție de timp.

În concluzie, externalizarea poate afecta cererea de forță de muncă pe două căi: prima, există un efect de substituție prin prețul de intrare a materialelor sau serviciilor. De exemplu, o scădere a prețului serviciilor ar duce la o scădere a cererii de forță de muncă, dacă munca și serviciile sunt substituibile; a doua, externalizarea poate afecta cererea de forță de muncă prin efectele de producție. O creștere a externalizării poate face firma mai eficientă și mai competitivă, crescând cererea pentru produsele sale și de aici pe cea de forță de muncă – adică o sporire a eficienței ar putea duce la un preț mai mic al produsului firmei, ceea ce ar spori cererea de astfel de produse, care, la rândul ei, duce la creșterea cererii de forță de muncă. Desigur, dacă externalizarea duce la câștiguri de eficiență, asta ar putea avea ca rezultat și o reducere a cererii de forță de muncă, deoarece firma ar putea produce aceeași cantitate, cu mai puține inputuri. Efectul net depinde de dimensiunea câștigului de productivitate și de cererea crescută pentru bunul final. Vom estima ecuația cu și fără output, pentru a permite posibilitatea efectelor de scară.

Se iau mai întâi diferențierile primei ecuații de estimare a efectelor externalizării notate cu Δ , care dau următoarea ecuație de estimare:

$$\Delta \ln L_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 \Delta \ln W_{it} + \beta_1 \Delta \ln Es_{it} + \beta_2 \Delta \ln Em_{it} + \gamma \Delta \ln Y_{it} + \delta D_t + \varepsilon_{it} \quad (2.19.)$$

unde:

$\Delta \ln Es_{it}$ – variația logaritmului intensității externalizării serviciilor;

$\Delta \ln Em_{it}$ – diferența logaritmului intensității externalizării materialelor.

Această diferență de ordinul întâi ține sub control orice efecte independente de timp și specifice industriei, cum ar fi diferențele între tehnologiile industriilor. Au fost incluse și efectele fixate anual (D_t) pentru a controla orice efect neobservat comun tuturor industriilor, cum ar fi modificările în costul capitalului, iar în unele specificații am inclus și efectele fixate la industrie. Unele industrii pot fi industrii pionier, care au o creștere mare și, astfel, este mai probabil să externalizeze

servicii. Unele pot avea un progres tehnic mai mare decât altele. Adăugarea efectelor fixate la industrie într-o ecuație de diferențe ține cont și de acești factori, dacă creșterea și progresul tehnic sunt suficient de constante în timp.

2.4.2. Cuantificarea efectelor externalizării asupra productivității întreprinderilor

Observând efectele asupra ocupării, externalizarea internațională va afecta și productivitatea la nivelul întreprinderilor. Pentru a evidenția aceste influențe, se estimează funcțiile de producție care includ efectul externalizării internaționale. În mod concret, este o funcție generală de producție Cobb-Douglas:

$$Y_{it} = A^{\phi} \left(K^{\alpha} L^{\beta} M^{\gamma} S^k \right) \quad (2.20.)$$

unde:

- Y – producția;
- K – capitalul;
- L – forța de muncă;
- M – intrările materiale;
- S – intrările de servicii;
- A – un parametru al tehnologiei.

Logaritmând și scăzând $\ln L$ din ambele părți, iar apoi permițând un randament al specificărilor dinamice, se obține:

$$\ln y_{it} - l_{it} = \phi a + \eta (\ln y_{it-1} - l_{it-1}) + \alpha (\ln k_{it} - l_{it}) + \gamma (\ln m_{it} - l_{it}) + k (\ln s_{it} - l_{it}) + \lambda_{it} \quad (2.21.)$$

unde: literele mici reprezintă logaritmi naturali (ex.: $y = \ln Y$)

$\lambda = \alpha + \beta + \gamma + k - 1$ permite randamente la scară neconstante în funcția de producție.

Specificarea dinamică este adoptată pentru a permite o posibilă corelație a productivității întreprinderii în timp.

Efectele externalizării internaționale nu pot fi încorporate în cadrul unei asemenea funcții de producție. Externalizarea, în forma ei generală, înseamnă pur și simplu o modificare a utilizării intrărilor intermediare de materiale și servicii. Desigur, o utilizare mai mare de materiale și servicii se așteaptă să ducă la o creștere a producției prin funcția de producție, de aceea o interpretare a coeficienților care nu ne spun nimic despre efectele externalizării asupra producției nu pare a fi senzitivă.

Se urmărește dacă utilizarea externalizării internaționale are vreun efect pozitiv suplimentar peste cel așteptat, prin creșterea volumului total de produse intermediare. Cu alte cuvinte, se vrea să se verifice dacă, atunci când sunt controlate intrările totale, sursa acestora contează – adică dacă produsele intermediare importate conferă întreprinderii un avantaj de productivitate. Astfel, se permite ca intensitatea externalizării internaționale să translateze parametrul tehnologiei al funcției de producție menționate, adică se presupune că externalizarea internațională să ducă la o glisare a funcției de producție a întreprinderii. Aceasta este, astfel, o analiză a efectului pe termen scurt a externalizării internaționale asupra productivității.

Se obține următoarea formă estimabilă a funcției de producție:

$$\ln l_{it} = \tau + \eta \ln l_{it-1} + \delta \text{outs}^{m,s}_{it+\alpha} \ln l_{it} + \gamma \ln l_{it} + k \ln l_{it} + \chi l_{it} + \mu_i + \varepsilon_{it} \quad (2.22.)$$

unde:

$\delta \text{outs}^{m,s}$ - intensitatea externalizării internaționale fie pentru intrările materiale m , fie pentru serviciile s ;

μ_i - captează orice efect specific întreprinderii, invariabil în timp și neobservat, pe care noi nu-l luăm explicit în calcul în modelul empiric;

ε_{it} - termenul de eroare rămas se presupune că e zgomot alb.

Există trei aspecte econometrice care trebuie avute în vedere pentru estimarea ecuației.

Primul aspect privește faptul că pentru a înlătura efectul specific întreprinderii, invariabil în timp, se estimează o versiune cu prima derivată a ecuației, așa cum se obișnuiește în literatura de specialitate. Cu toate acestea, din cauza variantei dependente întârziate, estimarea ecuației cu prima diferență duce la estimări decalate și neconsistente [10].

Al doilea aspect face referire la relația dintre externalizare și productivitate, care poate să fie endogenă dacă, de exemplu, întreprinderile cu niveluri scăzute sau ridicate ale productivității este mai probabil să se implice în externalizare decât celelalte întreprinderi.

Iar al treilea aspect urmărește intrările de factori care ar trebui și ele considerate potențial endogene în estimarea funcției de producție.

Pentru a rezolva aceste aspecte, ecuația de mai sus este estimată cu estimatorul metodelor lineare generalizate ale momentelor (GMM), propus de Arellano și Bond în anul 1991. Acest estimator permite tratarea tuturor variabilelor independente ca potențial endogene și folosește niveluri optime întârziate ale variabilei dependente și ale variabilelor independente ca instrumente pentru ecuația primei derivate.

Ecuația precedentă constrânge efectul externalizării asupra productivității să fie același la diferite tipuri de firme. În estimările empirice se extinde această presupunere, permițând efecte diferențiate de productivitate ale externalizării internaționale, după naționalitate și statut al exportului întreprinderilor. Motivul este că atât multinaționalele, cât și exportatorii sunt mai productivi decât întreprinderile interne. În vreme ce explicațiile standard pentru aceste avantaje de productivitate se axează, de obicei, pe activele specifice de firmă pentru multinaționale și pe autoselecție sau învățare pentru exportatori, externalizarea care sporește productivitatea poate avea și ea un rol. Fiind parte a unei rețele de producție internațională, fie ca afiliat al unei multinaționale, fie ca exportator, externalizarea permite firmei să preia toate avantajele specializării internaționale a activităților de producție. Acest fapt, deși nu foarte sigur, face cu putință ca astfel de unități să își reducă costurile căutării de noi furnizori de bunuri intermediare de la care să-și externalizeze intrările. Astfel, datorită costurilor mai mici asociate cu înființarea și cu relațiile de externalizare, aceste firme pot să își atragă câștiguri mai mari din externalizarea internațională decât firmele cu facilități de producție și vânzări numai pe piața internă.

CAPITOLUL 3

SELECTAREA FURNIZORILOR DE PROCESE ȘI SERVICII EXTERNALIZATE

Selectarea furnizorului potrivit este atât artă, cât și știință. Când iau aceste decizii critice, companiile trebuie să evalueze furnizorii în funcție de costuri, eficacitate, calificare, compatibilității culturale, arie geografică, stabilitate financiară, experiența privind clienții și flexibilitatea termenelor (pentru a numi doar câteva criterii).

Furnizorii de externalizare cum este eFunds Corporation, o companie din SUA, oferă instrumente cum ar fi eFunds' PRI™ (Indexul Procesului de Pregătire), care folosește o combinație între cunoștințe și experiența din industrie și evaluare pentru a determina care dintre procese este pregătit pentru externalizare și care dintre acestea mai trebuie îmbunătățite înainte de externalizare.

Michael Friedlander, Vicepreședinte al Dezvoltării Corporative la RampRate Inc. atrage atenția că indicii de autoritate din partea consilierilor din industria respectivă oferă claritate și grăbirea spre procesele de sourcing asigurând în același timp stabilirea celor mai bune prețuri de pe piață [15].

3.1. Identificarea potențialilor furnizori

Există mulți furnizori capabili să realizeze activități externalizate, aceștia fiind de mai multe tipuri și dimensiuni, și anume există [54]:

- *nivelul de top* – organizațiile de dimensiuni mari care oferă servicii complete);
- *al doilea nivel* – reprezentat de cei mai buni vânzători de specialitate;
- *alt nivel* – vânzătorii mai mici amplasați strategic.

A face o alegere inteligentă dintre multitudinea de furnizori necesită consolidarea accentuată a unei decizii referitoare la tipul de afacere pe care managerul organizației dorește să o aibă și vânzătorul care are capacitatea de a ajuta la îndeplinirea obiectivelor.

Pentru a face această alegere importantă, managerii trebuie să fie metodici, disciplinați și concentrați.

3.1.1. Obiectivele echipei de proiect

Obiectivele echipei de proiect sunt determinate de înțelegerea nevoilor companiei care dorește realizarea procesului de externalizare, deoarece, deși există un număr mare de furnizori, aceștia pot fi împărțiți în două categorii:

- cei care oferă servicii complete;
- cei care au funcționalitate selectivă.

Dacă intenția managerului / echipei de externalizare este ca angajații proprii să se axeze pe competențele de bază și să aibă un furnizor care să se ocupe de operațiunile zilnice, atunci probabil ar trebui să se gândească la un furnizor care oferă servicii complete.

Dar dacă scopul acestuia este de a integra un furnizor într-o situație specifică, probabil ar trebui să caute candidați de externalizare selectivi și mai mici.

În plus, anumite proiecte pot deveni pe termen lung prea mari pentru un singur furnizor, iar atunci vor trebui luați în considerare mai mulți furnizori dintre cei mai buni, care să poată oferi cele mai bune servicii pentru fiecare dintre nevoile companiei.

Prioritățile de externalizare ale companiei ar trebui să fie obiectivul central în cazul procesului de selecție. Astfel se pune problema importanței fondului liniei corporative, prin faptul că furnizorii de servicii complete pot oferi un cost mai redus pe tranzacție datorită mărimii lor și flexibilității economice.

Apoi se delimitează obiectivele specifice care sunt prezentate în figura 3.1. și detaliate ulterior.



Fig. 3.1. Obiectivele echipei de proiect

Primul obiectiv al echipei de proiect este identificarea tuturor furnizorilor care ar avea calificările necesare și care ar fi interesați să-și ofere serviciile. Aceasta presupune comunicarea (networking) cu persoanele de contact din industrie și cercetare.

Acest obiectiv este atins prin parcurgerea mai multor pași, și anume:

1. contactarea persoanelor cunoscute din industrie pentru a le explica pe scurt inițiativa de externalizare și pentru a cere referințe;
2. contactarea furnizorilor descoperiți și recomandați pentru a le face o propunere pentru o strategie de externalizare;
3. întocmirea unei liste lungi cu posibillii furnizori;
4. trimiterea unei CEI (cerință pentru eliberarea informațiilor) către toți furnizorii de pe listă;
5. emiterea a CDO-urilor (cereri de ofertă) care presupune un proces de patru până la șase săptămâni;
6. analizarea furnizorilor care include o prezentare și o demonstrare a soluțiilor furnizorului bazate pe un scenariu planificat și întocmit de echipa de proiect.

Al doilea obiectiv este reducerea acestei liste la o mărime ușor de gestionat pentru trimiterea CDO-urilor (cereri de ofertă), acest lucru se poate realiza prin discuții preliminare cu furnizorii. Este contraproductiv atât pentru organizație, cât și pentru furnizori să se emită CDO-uri furnizorilor care nu sunt calificați, sau poate nu sunt interesați să furnizeze servicii, sau furnizorilor care nu pot concura cu prețurile de pe piață.

De menționat este că dacă echipa intenționează să trimită mai mult de 10 – 15 CDO-uri, înseamnă că nu s-a făcut o selecție riguroasă a furnizorilor.

Cineva va trebui să vorbească cu fiecare furnizor, să satisfacă cerințele furnizorilor de respectare a termenelor, să analizeze și să evalueze ofertele și să ia deciziile.

Furnizorii investesc resurse importante pentru a emite oferte, astfel ei merită să fie tratați cu seriozitate și respect. Este mult mai bine să analizeze mai

amănunțit la început, decât să se muncească mai mult la sfârșit.

Pe anumite piețe de externalizare ar putea exista doar câțiva furnizori care să poată îndeplini obiectivele organizațiilor globale privind tranzacțiile complexe. De exemplu pentru Fortune 500, pentru companiile care doresc să externalizeze sistemele lor de informare și de tehnologie la nivel global, există doar câțiva furnizori care au dimensiunea, amploarea domeniului de aplicare și resurse financiare. Furnizori, cum ar fi EDS, IBM / altele ISSC, CSC, Andersen Consulting, Perot Systems, și poate mai mulți, sfârșesc prin a lupta pentru aceste oportunități.

Îndeplinirea nevoilor organizației și ale furnizorilor sunt la fel de importante. Alegerea „celor importanți” („the big boys” [14]) din domeniul externalizării s-ar putea să nu fie cea mai bună variantă în cazul organizațiilor mici sau medii care nu sunt localizate în apropierea unuia dintre centrele lor. Organizația ar fi un pește mic într-un iaz mare (sau mai bine spus într-un oraș imens) și probabil nu ar putea accesa serviciile de care are nevoie. Acest tip de organizație (mică sau medie) ar fi bine să identifice furnizorii locali de servicii (inclusiv pe cei regionali) care sunt mai aproape și care au dimensiuni mai mici. În plus, în afară de dimensiune, domeniu de activitate și resursele financiare mai există și alte criterii care trebuie luate în considerare, care sunt discutate în acest capitol.

Obiectivul final este obținerea a cinci până la șapte oferte de la furnizorii cei mai calificați, interesați și cu prețurile cele mai competitive și evaluarea exactă a acestor oferte.

3.1.2. Calificările furnizorilor urmărite în procesul de externalizare

Există mulți furnizori capabili de externalizare, de mai multe tipuri și dimensiuni, specializați în diferite domenii de activitate. Fiecare particularitate a unui furnizor poate să constituie un avantaj, comparativ cu un alt furnizor, în momentul analizării acestora.

Cel mai ușor de observat atribut este dimensiunea afacerii furnizorilor, aceștia fiind grupați în trei mari categorii:

1. nivelul de top - organizațiile de dimensiuni mari care oferă servicii complete;
2. al doilea nivel - reprezentat de cei mai buni vânzători de specialitate
3. al treilea nivel - vânzătorii mai mici amplasați strategic.

A face o alegere inteligentă necesită consolidarea accentuată a unei decizii referitor la tipul de afacere care se dorește să se realizeze și cel care are capacitatea de a ajuta în îndeplinirea obiectivelor.

Fiecare furnizor are șansa sa la succes, deoarece obiectivul companiei ar trebui să fie atragerea celor mai responsabili furnizori dintre cei care îndeplinesc cerințele.

În continuare este prezentat exemplul unei liste a calificărilor de bază și de expertiză (calificări hard și soft [57] după cum le numea Maurice F. Greaver II). Această listă este întocmită aleator. **Calificările hard** (tabelul 3.1.) sunt cele de bază, care datează de la început și care pot fi verificate prin obiectivele îndeplinite. **Calificările soft** (tabelul 3.2.) sunt cele atitudinale, care pot sau nu pot fi verificate și care se pot schimba în funcție de circumstanțe.

Lista calificărilor hard ale furnizorilor

Tabelul 3.1.

Calificări hard	Furnizor	Proces	Personal
Demonstrarea abilității de a livra la timp	X	X	X
Experiența în livrări	X		X
Puncte forte ale furnizorului	X	X	
Performanțe superioare	X	X	X
Reputație pozitivă bine meritată	X	X	X
Dovedirea satisfacției clienților	X		X
Capitalizare puternică/ stabilitate financiară	X		
Dovedirea capacități de conducere	X		X
Eforturi comune în rezolvarea problemelor	X		X
Angajamentul de îmbunătățire continuă	X		X
Experiență vastă pentru perioadele de tranziție	X		X
Angajament pentru resurse specifice	X		X

Lista calificărilor soft ale furnizorilor

Tabelul 3.2.

Calificări soft	Furnizor	Proces	Personal
Încredere / Securitate / Confidențialitate			X
Atitudine pozitivă			X
Colaborare bună			X
Potrivire din punct de vedere cultural	X		X
Flexibilitate la schimbări	X	X	X
Conștientizarea costurilor	X		X
Dorința de a împărtăși cunoștințele de ultimă oră		X	X
Viziune clară a pieței de desfacere	X		

În continuare se poate observa analiza calificărilor exemplificate anterior:

- **Demonstrarea abilității de a livra la timp**

Furnizorul ar trebui să poată demonstra prin angajații săi și prin procesele sale, inclusiv prin vizite la punctul de lucru, dacă este necesar, că poate asigura rezultatul dorit la timp. Problema se pune, în acest caz, dacă furnizorul are posibilitatea de a asigura acele servicii, deoarece, un furnizor mic probabil că nu ar putea îndeplini cerințele unei companii internaționale.

- **Experiența în livrări**

Experiența vastă în furnizarea serviciilor ar trebui să fie importantă. Se urmărește dacă există înregistrări efective ale experienței firmei sau a furnizărilor cu privire la aceste servicii. Este importantă experiența în industria organizației, și în caz afirmativ, se urmărește ca furnizorul să aibă această experiență. De asemenea, se verifică dacă furnizorul angajează persoane care au un anumit nivel educațional, certificări și o anumită experiență, cum sunt instruite aceste persoane, cum se dezvoltă și cum sunt promovați. Pe de altă parte, dacă prețul este cel mai

important, acceptarea furnizorilor mai puțin experimentați sau cu operațiuni abia începute (cu personal calificat) ar putea fi satisfăcător (și necesar).

- *Puncte forte ale furnizorului*

Furnizorul ar trebui să aibă puncte forte în domeniile relaționate cu motivele de externalizare. De exemplu, dacă flexibilitatea este esențială deoarece descoperirile tehnologice sunt neclare, atunci furnizorul ar trebui să aibă o flexibilitate sporită. Se așteaptă ca furnizorul și competențele acestuia de bază să completeze competențele de bază ale organizației. Pe de-o parte, dacă produsele / serviciile și competențele de bază ale furnizorului trebuie integrate în produsul / serviciul final al organizației (de exemplu, producția cu părți componente externalizate, de înaltă calitate), atunci competențele de bază identice ar fi foarte importante.

- *Performanțe superioare*

Performanțele îmbunătățite și costurile reduse sunt adesea motivele pentru externalizare. Probabil se vor face compromisuri, dar furnizorul trebuie să aibă performanțe superioare (în unitatea internă). Dacă durata ciclului de producție este motivul externalizării, atunci durata ciclului de producție a furnizorului ar trebui să fie mai mică decât cea a unității interne. Cât despre performanțele domeniului care este considerat pentru externalizare, trebuie să se vadă dacă performanțele furnizorului sunt mai bune decât cele ale unității interne.

- *Reputație pozitivă bine meritată*

Dacă se așteaptă ca angajații să se împotrivescă, probabil pentru că unitatea internă este eficientă (doar că nu este de bază), furnizorul va avea nevoie de o reputație foarte bună pentru a fi acceptat.

- *Dovedirea satisfacției clienților*

Dacă organizația nu a fost mulțumită în trecut de performanțele altor furnizori (de orice tip), acest lucru ar putea deveni o problemă cu clienții interni. De aceea se impune urmărirea următoarelor criterii:

- furnizorul trebuie să răspundă cerințelor și nevoilor clientului;
- furnizorul supraveghează și măsoară gradul de satisfacție al clientului;
- furnizorul ar putea susține că are un grad ridicat al satisfacerii clienților, dar se vor consulta clienții acestora;
- furnizorul răspunde prompt la problemele ce apar.

- *Capitalizare puternică / stabilitate financiară*

Dacă furnizorul trebuie să achiziționeze numeroși factori de producție (de exemplu, bunuri cum ar fi echipamente și tehnologii), acum sau în viitor, atunci angajamentul acestora depinde de capitalul acestora și de stabilitatea lor financiară. Acest lucru nu ar fi atât de important într-un serviciu externalizat în care forța de muncă este principalul factor de producție.

- *Dovedirea capacității de conducere*

Multe dintre drepturile de decizie care sunt adesea transferate furnizorului sunt corelate cu gestionarea resurselor și proceselor. Experiența în management necesită abilitatea de a controla oameni și echipamente și de a stabili procese și controale eficiente. Dacă personalul este important sau sunt necesare procese și controale avansate, atunci acest lucru ar fi important.

- *Eforturi comune în rezolvarea problemelor*

Și în cele mai bune situații de externalizare apar probleme și astfel se clarifică modul cum au abordat furnizorii asemenea probleme. Specialiștii în probleme de externalizare sugerează că organizațiile ar trebui să se ferească de furnizorul care are toate răspunsurile. Majoritatea problemelor din procesul de externalizare necesită implicarea ambelor părți în găsirea soluțiilor. Se stabilește dacă angajații furnizorilor sunt defensivi când se confruntă cu o problemă sau lucrează cu aceștia pentru găsirea unei soluții.

- *Angajamentul de îmbunătățire continuă*

Furnizorul poate avea acum performanțe deosebite sau tehnologie de ultimă oră, dar ce se va întâmpla pe parcursul contractului de externalizare, care de obicei se finalizează, în unele cazuri, pe câțiva ani, este la fel de important. Astfel se stabilește dacă furnizorul

- va continua îmbunătățirea;
- cum își instruește, motivează și compensează salariații săi;
- cum gestionează informațiile;
- cum evaluează furnizorul noile tehnologii.

Avantajul competitiv al organizației ar putea depinde parțial de îmbunătățirea continuă a furnizorului.

- *Experiență vastă pentru perioadele de tranziție*

Acest lucru va fi important la primele inițiative de externalizare ale organizației. Orice greșală ar putea distruge inițiativa, sau ar putea cauza suficiente daune astfel încât organizația va evita alte externalizări. Acest lucru va fi mereu important în transferurile mari de factori de producție (de exemplu, funcții și procese importante). Majoritatea organizațiilor nu-și pot permite un eșec în timpul tranziției.

- *Angajament pentru resurse specifice*

Furnizorul ar trebui să poată identifica membrii echipei pentru contul cheie și să-i implice în proiect. Recordul furnizorului privind cifra de afaceri (obținută voluntar sau involuntar) este în acest caz un factor de luat în considerare. Resursele umane sunt de cele mai multe ori factorul cheie într-un proces de externalizare, astfel se analizează modul cum se poartă cu angajații, cum sunt organizați, cum asigură aceștia calitatea, cum este evaluată performanța angajaților și care sunt rezultatele și dacă angajații sunt satisfăcuți și motivați.

Analizând calificările hard se poate afirma că se înțelege mai bine cine sunt acești furnizori. Cum acționează și ce părere au despre activitatea lor sunt aspecte importante în analiza calificărilor soft care sunt prezentate mai jos:

- *Încredere/ Securitate/ Confidențialitate*

În decursul procesului de externalizare s-ar putea accesa orice informații de la bunuri, până la informații despre proprietari. În această situație apar o multitudine de riscuri. Cei care nu sunt de acord cu externalizarea vor susține că nu se poate avea încredere în furnizorii. Acest lucru se aplică și în încrederea în lucruri simple, cum ar fi ținerea promisiunilor. Din acest considerent se stabilește:

- care sunt politicile furnizorilor referitor la problemele de încredere;
- cum evaluează și cum angajează furnizorul personalul;
- cum gestionează furnizorul breșele de încredere;

- cum securizează furnizorul informațiile companiei client;
- ce planuri au furnizorii pentru evenimentele neprevăzute și pentru recuperări informațiilor în cazul dezastrelor.

Ar trebui luați în considerare doar furnizorii care au integritate și măsuri de siguranță, de calitate. Acestea se aplică în majoritatea cazurilor.

- *Atitudine pozitivă*

Colaborarea cu personalul furnizorului nu diferă cu nimic față de colaborarea cu orice simplu angajat. Externalizarea poate fi dificilă uneori și de aceea este mult mai bine să se înceapă fiecare zi cu o atitudine pozitivă, de succes și să știe că și angajații furnizorului gândesc la fel.

- *Colaborare bună între angajații cheie*

Pe baza interviurilor și prezentărilor se va face o părere despre angajații cheie ai furnizorului, dacă sunt aceștia tipul de persoane pe care organizația i-ar angaja dacă ar trebui ocupat un post intern. Angajații colaborează mai bine cu persoane pe care le agreează.

- *Potrivire din punct de vedere cultural*

Se analizează cultura organizației și a furnizorului prin precizarea valorilor și credințelor acestora. Serviciile acestora trebuie să fie bazate pe valori sau pe tehnologii de ultimă oră. Organizația ar putea dori dezvoltare durabilă, în timp ce furnizorul ar putea fi nepăsător și nu ar urmări dezvoltarea. Culturile diferite văd lucrurile diferit, abordează și rezolvă problemele diferit.

- *Flexibilitatea*

Flexibilitatea se cere testată încă din prima zi, deoarece inflexibilitatea ar putea distruge colaborarea. Singurul lucru de care pot fi siguri este că propunerile făcute inițial se vor schimba. Volumul va fi mai mare decât cel previzionat, noile tehnologii vor necesita schimbări, un punct de lucru va fi închis, un angajat cheie va pleca. Procesul este flexibil sau inflexibil dacă furnizorul dispune sau nu de numeroase resurse, abilități și opțiuni. De asemenea se fac lămuri cu privire la ce părere au angajații furnizorului despre schimbare.

- *Conștientizarea costurilor*

Uneori costurile furnizorului și procesul de stabilire a prețurilor sunt elemente critice în luarea deciziei de a cumpăra sau a produce. Unii manageri ar putea fi dispuși să ofere prime pentru servicii diferențiate. Dar, în orice caz, nu doresc să plătească mai mult decât este necesar pentru un serviciu. Astfel se compară cum stabilește și monitorizează furnizorul costurile, cu cele ale companiei și cum obține furnizorul costurile scăzute (de exemplu, economiile de scară), dacă este posibil. Furnizorul trebuie să evite pierderile, greșelile de fabricație și reproductarea, pentru a mări productivitatea și așa mai departe. Este necesar ca furnizorii să conștientizeze costurile care le au și cum afectează acestea organizația.

- *Dorința de a împărtăși cunoștințele de ultimă oră*

De regulă, furnizorii care se specializează pe servicii nișă se descurcă mai bine. Se verifică dacă sunt dispuși angajații furnizorului să răspundă la întrebări și cât sunt de dispuși să împărtășească acele cunoștințe. Dacă se înțelege mai bine ce fac aceștia și cum furnizează serviciile, este posibil ca acestea să fie integrate mai ușor în compania client. Mulți furnizori vor face schimb de informații, dar puțini

dintre aceștia împărtășesc cunoștințe. Se poate alege un furnizor care să împărtășească cunoștințe, iar împreună cu organizația client să se transforme în avantaj competitiv.

- *Viziune clară a pieței de desfacere*

Nu se dorește asocierea cu un furnizor care nu cunoaște piața, care nu știe unde se va afla peste câțiva ani și ce va face în această perioadă. Astfel definește care este angajamentul acestora referitor la externalizare și dacă au o viziune clară a pieței lor. Răspunsurile lor pot spune multe despre denaturarea locului pe piață și așteptările referitoare la servicii, pe perioada contractului de externalizare.

O calificare pe care este nevoie ca orice manager să se concentreze, și astfel este tratată separat, este aceea privitoare la *disponibilitatea furnizorului de a angaja* un număr semnificativ din angajații unității care urmează a fi externalizată. În majoritatea tranzacțiilor de externalizare acest lucru nu este o problemă, deoarece aceasta este singura modalitate prin care furnizorii își pot oferi serviciile. Abilitățile angajatului ar putea fi insuficiente pe piață, locația organizației pe piață s-ar putea să nu fie foarte bună și per ansamblu să nu fie foarte atractivă, etc. Pe de altă parte, există multe situații în care furnizorul speră să-și folosească excesul de capacități în resursele sale pentru furnizarea serviciilor, fără a mai prelua angajații organizației (sau alți factori de producție). Această intenție ar trebui chestionată din timp. Dacă acești angajați nu sunt absorbiți de alte departamente ale organizației sau pe piața locală, aceștia vor avea probleme să-și găsească imediat un alt loc de muncă, la același nivel, de aceea echipa de proiect ar trebui să ia în considerare furnizorii care sunt interesați să-i angajeze.

Se poate observa că „prețul” nu a fost inclus în aceste calificări. Specialiștii în domeniu precizează că la evaluarea ofertelor, este bine să se separe criteriul preț de restul criteriilor. Dacă evaluatorii cunosc prețul sigur vor fi influențați în efectuarea evaluării.

3.1.3. Stabilirea criteriilor de evaluare

Pentru a face o evaluare corectă și rapidă trebuie urmărită lista cu criteriile de evaluare a furnizorilor. Echipa de proiect ar trebui să revadă în funcție de fiecare activitate ce urmează a fi externalizată, dacă această **listă este completă**, iar dacă nu va trebui să o completeze.

Mai mult de atât, aceste calificări **nu pot fi aplicate în orice situație**, iar echipa de proiect ar trebui să determine care ar trebui aplicate și care ar trebui eliminate. Trebuie reflectat, din nou asupra motivului de externalizare pentru a concluziona care sunt criteriile necesare.

Echipa de proiect enumeră criteriile pentru un furnizor „calificat” pe baza motivelor de a externaliza. Sunt identificați anumiți potențiali furnizori și sunt făcute investigații preliminare pentru a determina calificarea lor și pentru a confirma interesul lor pentru tranzacție. După aceea, calificările lor sunt comparate cu criteriile și se decide dacă aceștia ar trebui să fie invitați să facă o ofertă.

Cele două obiective de bază ale enumerării acestor criterii de calificare sunt:

1. luarea în considerare a criteriilor necesare pentru a le putea comunica în cererea de ofertă;
2. încercarea în faza de evaluare și selecție a furnizorilor de a fi cât mai obiectivi.

Criteriile care trebuie analizate cu atenție sunt cele legate de **performanțe**, și anume:

- criteriile de urmărire a angajamentelor privind performanțele;
- măsurarea ulterioară a acestora;
- identificarea obiectivelor de îmbunătățire a performanței.

Pe baza motivelor de externalizare specificate în cererile de ofertă, ar trebui ca furnizorul să identifice standardele de performanță propuse și modalitățile de măsurare și raportare periodică a performanței. În special ar trebui să i se ceară furnizorului o listă a referințelor care să demonstreze că au avut experiențe similare în care au îmbunătățit nivelul performanței.

Altfel spus, în cererea de ofertă ar fi trebui să i se ceară fiecărui furnizor să confirme dacă prevederile pot fi îndeplinite, sau care prevederi nu pot fi îndeplinite și să propună alternative rezonabile care să îmbunătățească rezultatul dorit.

Dacă este cerut un anumit nivel de performanță în cererile de ofertă, există probabilitatea mai mare de a obține acest nivel în ofertă, în contract și în realitate.

Echipa de proiect a identificat de asemenea și obiectivele îmbunătățirii performanței, ca urmare ar trebui specificate în cererile de ofertă obiectivele și problemele legate de performanță, precum și problemele existente cu care s-ar putea confrunta furnizorul.

Furnizorii ar trebui să înțeleagă provocările cu care se vor confrunta și ce îmbunătățiri așteaptă organizația să vadă.

Printre elementele performanței care trebuie specificate în cererile de ofertă și urmărite ulterior în ofertele furnizorilor se regăsesc cele prezentate în figura 3.2.

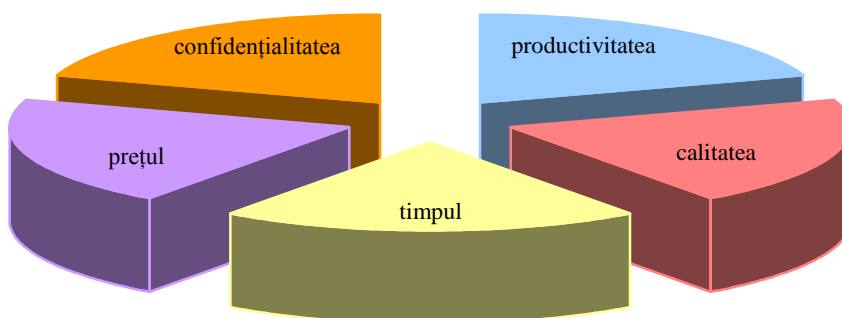


Fig. 3.2. Elementele performanței și prețul

Evaluatorii pot măsura, de asemenea, *nivelul de confidențialitate* al furnizorilor. Dacă sunt afirmații care se confirmă, acest lucru dovedește că este vorba despre un furnizor de încredere care a înțeles cererea de ofertă. Dacă afirmațiile sunt vagi, atingând indirect anumite probleme sau nereușind să confirme serviciile cerute și neoferind alternative, acest lucru poate demonstra că este vorba despre un furnizor fără experiență ce ar trebui evitat.

Un factor important care trebuie evidențiat în cererile de ofertă este cel al *prețului*, prin urmărirea formării prețului, evaluarea și compararea prețurilor din ofertele furnizorilor.

Organizația poate avea un anumit dezavantaj, datorită experienței și sofisticării furnizorului în privind modelele avansate de formare a prețurilor. Prin urmare, cererea de ofertă ar trebui formulată pentru a stabili, pe cât posibil,

implicațiile economice ale tranzacției. Procedând în acest fel se structurează terenul de negociere între părți, se obține un mediu concurențial disciplinat, dând de înțeles furnizorilor că aceste informații sunt importante și vor fi analizate și astfel, ajută evaluatorii să fie mai eficienți în compararea și evaluarea ofertelor.

De regulă, parteneriatele sunt bazate pe modelul unui preț fix sau pe modelul cost adițional. În cazul ambelor modele, furnizorul stabilește un preț pe baza volumului sau pe baza domeniului de aplicare a serviciilor și adaugă costuri adiționale pentru volumul sau serviciile suplimentare. În cererile de ofertă ar trebui să se ceară furnizorului să explice cum va proceda în cazul schimbărilor viitoare referitoare la volum sau la domeniul de aplicare al serviciilor. Cu siguranță vor apărea schimbări și este imposibil să se poată lua în considerare fiecare schimbare, ar trebui stabilite niște limite pentru mecanismul de ajustare a prețurilor. Dacă organizația are vreo preferință, aceasta se specifică în cererea de ofertă. De asemenea, dacă un anumit model este inacceptabil și acest lucru se specifică, de asemenea, în cererea de ofertă.

În momentul în care se solicită furnizorului să formeze prețurile, este în obligația organizației client să se asigure că acesta ia în considerare fiecare an din perioada contractului și că în primul an există un tarif normal și sunt incluse taxele inițiale. Dacă furnizorul va achiziționa oricare dintre factorii de producție, de asemenea se urmărește ca estimările să fie specificate pentru fiecare tip de echipament în parte, pentru a putea compara ofertele furnizorilor.

În urma cercetării realizate în cadrul „Information Week Research” [15] cu privire la studiul din noiembrie 2007, asupra externalizării de către 700 de profesioniști din domeniul afacerilor și tehnologiilor, s-au obținut următoarele informații prezentate în graficul 3.3.

Autorii precizează că au fost acceptate și răspunsuri multiple, iar furnizorul „foarte important” este acela care se încadrează între 8 și 10 pe o scară de la 1 la 10. Rezultatele criteriilor din grafic reprezintă procentul respondenților care au răspuns afirmativ.

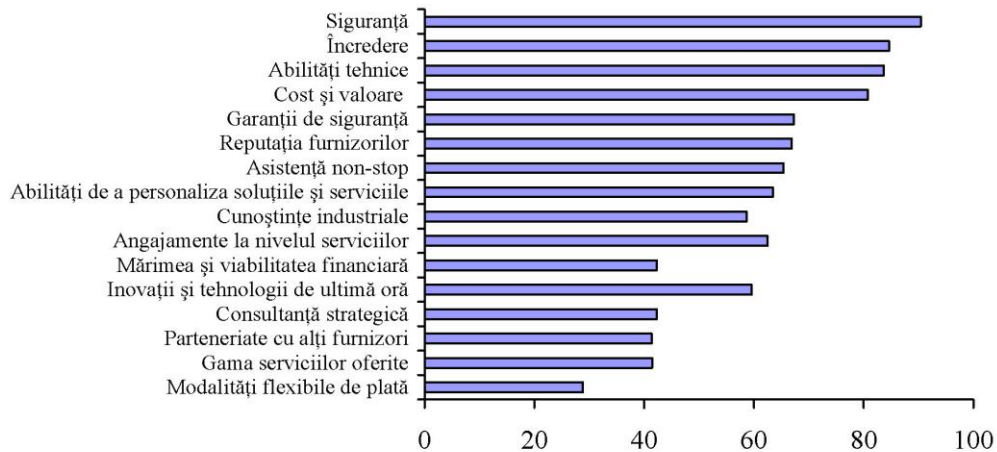


Fig. 3.3. Criterii importante în selectarea furnizorilor [15]

Nu toate calificările discutate anterior (sau cele noi pe care echipa de proiect le identifică) au aceeași importanță. Drept urmare, echipa ar trebui să stabilească importanța exactă a fiecărei calificări în parte. Acest lucru este efectuat pentru

eliminarea oricăror neclarități ce pot rezulta în urma analizării fiecărei propuneri și pentru stabilirea criteriilor și importanța acestora, pentru a nu favoriza vreo ofertă.

În stabilirea importanței criteriilor se iau în considerare motivele care au condus la externalizare. Se începe prin enumerarea motivelor și a importanței acestora în decizia de a externaliza, iar apoi se aplică informațiile pentru a putea analiza calificările conform tabelului următor.

Identificarea și analizarea calificărilor

Tabelul 3.3.

Calificări ale furnizorilor	Ponderea	Motive de externalizare					
Total	100%						

Sursa: Greaver II M. F. (1999) *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*

Notă: Astfel se cere identificarea calificărilor pentru fiecare motiv de externalizare, iar apoi stabilirea ponderii importanței acestora, înscriind procentajul (potrivind motivul cu calificarea), pentru ca totalul final atât pe orizontală, cât și pe verticală să fie egal cu 100% (zone comune).

De asemenea, mai există și alte perspective privind aceste calificări, precizează John K. Halvey, Barbara Murphy Melby. Dacă echipa susține că prețul și calificările ar trebui să fie considerate la fel de importante în procesul de evaluare, atunci liderul este obligat să se gândească la formula standard de „valoare”:

$$V = \frac{\varpi}{P} \quad (3.1.)$$

În care:

- V – valoarea furnizorului;
- ϖ - performanța obținută de către furnizor;
- P – prețul din ofertă.

Această formulă este aplicabilă în cazul în care este importantă obținerea celei mai mari valori.

Pe de altă parte, în circumstanțe neobișnuite în care este foarte importantă pentru supraviețuire obținerea celui mai mic preț, prețul poate fi considerat fictiv ca fiind 100% din criteriile de evaluare. În acest caz, exercițiul de analiză a calificărilor este destul de limitat pentru obținerea unei asigurări că furnizorul poate produce la standardele minime acceptate.

O ultimă problemă se referă la posibilitatea ca un furnizor să dețină toate calificările în momentul analizei ofertelor. În externalizarea la nivel înalt se întâlnesc procese, funcții complexe și furnizori multipli. Astfel, organizația poate beneficia de competențele de bază ale fiecărui furnizor.

Un alt mod prin care se poate obține aceleași rezultate este de a încuraja furnizorii individuali să subcontracteze și să stabilească un nivel suficient de înalt pentru a-i încuraja. În cazul furnizorilor multipli, în fazele avansate ale inițiativei de externalizare (emiterea CDO-urilor, evaluare etc.), pașii ar trebui bine delimitați în conformitate cu diferitele tipuri de servicii. Furnizorii ar trebui să-și coordoneze serviciile separat pentru a nu opera inutil cu organizația, cât și între ei.

Când se întocmește contractul, ar putea fi incluse elemente cheie ale ofertei, prin referințe, pentru ca angajamentele din ofertă să nu se piardă prin termenii juridici. La urma urmei, oferta este cea prin care se încheie afacerea, prin urmare, furnizorii trebuie să fie răspunzători pentru angajamentele lor (și pentru revendicări).

3.2. Culegerea informațiilor și preselecția furnizorilor

Odată întocmită lista potențialilor furnizori se trimite o CEI către toți furnizorii de pe listă. Trebuie să fie stabilit un termen limită pentru toate răspunsurile depuse și trebuie să fie elaborat un sistem care să urmărească răspunsurile. Disciplina și severitatea, datorită sârguinței, sunt necesare pentru a restrânge lista la cei mai promițători candidați.

Etapă de emitere a CDO-urilor presupune un proces de patru - până la șase săptămâni. Echipa de selecție redactează scrisori și variante electronice ale CDO-urilor și le trimite furnizorilor de pe listă. O conferință a ofertanților face parte normal din acest proces, aceasta presupune o întrunire prin telefon, personală sau o video-conferință pentru a clarifica cerințele și răspunsurile solicitate furnizorilor.

Analiza furnizorului va duce la crearea unei liste scurte a celor mai buni doi sau trei furnizori, care pot îndeplini cât mai bine cerințele clienților.

În final, procesul de analizare a furnizorilor include o prezentare și o demonstrare a soluțiilor furnizorului bazate pe un scenariu planificat și întocmit de echipa de proiect. Scenariul demonstrativ ar trebui centrat în mod deliberat pe funcțiunile și trăsăturile dorite și să ofere echipei de proiect o vizualizare a experienței utilizatorului final unde are aplicabilitate. Analiza furnizorului va lua în considerare calitatea și reacția de răspuns a prezentării furnizorului, capacitățile funcționale și tehnice demonstrate comparativ cu nevoile definite anterior și capacitatea de a face afaceri cu furnizorul.

3.2.1. Elaborarea cererilor de ofertă și verificarea informațiilor primite

Etapă de emitere a cererii de ofertă continuă procesul de selecție. S-a observat că furnizorii au abilități destul de limitate la răspunderea la cererile de ofertă (CDO-uri) și la oferirea răspunsurilor [15]. Acestea fiind, adesea formulate în scris, necesită o atenție sporită în formulare.

Ofertele pe termen scurt, contractele intensive de capital, cum ar fi tehnologia informației, îl costă pe furnizor 1 milion de dolari, sau poate chiar mai mult, precizează Maurice F. Greaver II în cartea sa. Această investiție importantă, împreună cu competiția rigidă și profiturile destul de mărginite, creează un real risc de afaceri și determină furnizorii să evalueze cu mare atenție fiecare cerere de ofertă la care intenționează să răspundă. Trebuie să existe o probabilitate rezonabilă pentru succes, altfel furnizorul nici nu va lua în considerare CDO-ul.

De reținut este faptul că CDO-ul este, în general, primul contact cu un furnizor cu care se dorește o colaborare. Prin urmare, aceasta ar trebui să stabilească un proces corect, disciplinat și care să se desfășoare așa cum trebuie.

Furnizorii doresc ca cererea de ofertă (vezi tabelul 3.4.) să îndeplinească următoarele caracteristici:

- cererea de ofertă întocmită foarte clar;
- informații suficiente (pentru a nu pierde foarte mult timp);
- perioadă de timp rezonabilă pentru a răspunde la CDO;
- acces la factorii de decizie ai organizației.

Model de cerere de ofertă

Tabelul 3.4.

Cerințele cererii de ofertă	Ponderea Relativă (Scală de la 1- 10)	Observații
Atributele furnizorilor cu privire la afacere		
Viabilitate		
Satisfacerea clientului		
Relația cu alte părți		
Evaluări independente		
Personal		
Structura acționarilor		
Excepții, sancțiuni și recompense contractuale		
Acordul privind nivelul serviciilor		
Strategia de ieșire		
Vizitarea locației		
Planul de implementare		
Clauze contractuale		
Atributele furnizorilor cu privire la servicii		
Disponibilitatea serviciilor		
Servicii hardware și software		
Gradarea serviciilor		
Nivelurile serviciilor		
Cerințele de raportare		
Domeniul serviciilor		

Sursa: Brown D., Wilson S., *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities* [15]

De asemenea este esențial ca proiectul să se desfășoare într-un mediu concurențial sănătos pentru succesul procesului de emitere a CDO-urilor. Drept urmare, CDO-ul trebuie să fie clar și cuprinzător, pentru a permite furnizorilor să îl evalueze repede.

În CDO-ul către cei cinci finaliști trebuie să se menționeze exact care este nivelul cerințelor companiei, luarea în considerare a tuturor costurilor și cerințele esențiale pentru funcționare.

După primirea CDO de la finaliști, se cere o prezentare sau demonstrație a echipei furnizorilor, căreia îi va fi atribuit proiectului. Pe parcursul prezentării liderul proiectului trebuie să își concentreze atenția pe trei arii esențiale:

- capacitățile serviciilor;
- elemente ale culturii organizaționale;
- costuri.

Însă evaluarea trebuie să se realizeze și pe baza răspunsurilor obținute la întrebările prezentate în figura 3.4., deoarece acestea oferă informații suplimentare cu privire la abilitățile furnizorilor.

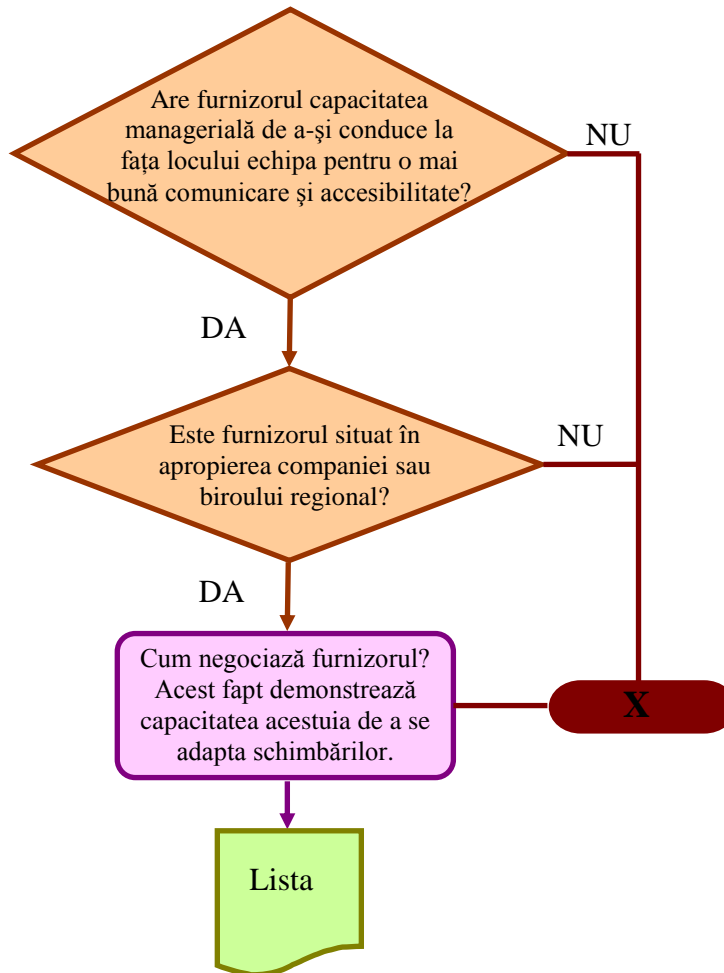


Fig. 3.4. Culegerea de informații cu privire la furnizori

Dacă se decide angajarea mai multor furnizori, este necesar să se stabilească o întâlnire cu aceștia pentru a determina cum se va colabora în echipă. Dacă unul sau mai mulți furnizori par teritoriali, este un semn că aceștia nu vor funcționa bine în cadrul unei echipe. Orice manager își dorește furnizori a căror scop comun reprezintă beneficiul echipei în detrimentul interesului personal.

CDO-ul ar trebui să conțină constatările făcute de echipa de proiect până în acel moment. Cu siguranță, ar trebui să includă motivele de externalizare și lista elementelor cheie pe care organizația se așteaptă să le regăsească în ofertele trimise de furnizori:

- *Motivele de externalizare;*
- *Domeniul* (se specifică exact ce servicii se așteaptă să ofere furnizorul);
- *Calificările furnizorului* (se precizează ce nivel al performanței se urmărește și cum va fi măsurat acest nivel);
 - *Formarea prețurilor* (se specifică foarte clar modelul dorit; de exemplu, costuri fixe, costuri adiționale, dacă se dorește un anumit model, și cum ar trebui calculat prețul estimat pentru serviciile dorite). În majoritatea ofertelor privind tranzacțiile mari și complexe, este dificil pentru furnizori să specifice un preț fix fără investigații amănunțite. Ei știu că acest lucru nu este posibil în timpul scurt în care trebuie formulată oferta. Obținerea unui preț estimat ar trebui să fie suficientă pentru evaluarea propunerilor în vederea selecției furnizorilor. Bineînțeles că obținerea unui preț estimat nu este satisfăcătoare în cazul în care se dorește ca în ofertă să fie specificat un preț fix (în acest caz, trebuie specificat în cererea de ofertă că se dorește să fie trecut prețul fix);
 - *Ce factori de decizie sunt accesibili* (se nominalizează persoanele cu care pot purta discuții și momentul când se pot accesa acești factori de decizie);
 - *Întrebările* (se specifică modalitatea de răspuns a întrebărilor ce le-ar putea avea referitor la analiza CDO-ului).

În plus, ar trebui să i se ceară furnizorului să:

1. își focuseze propunerea asupra acestor aspecte;
2. confirme că pot furniza prevederile cerute;
3. specifice ce nu pot furniza.

Astfel, organizația stabilește cadrul propunerilor, impunând o anumită disciplină și permițând o mai bună comparabilitate în faza de evaluare a ofertelor. Din perspectiva furnizorului, aceste aspecte sunt benefice pentru acesta deoarece este redus timpul de pregătire a unei oferte datorită domeniului limitativ al ofertei. În sfârșit, se acordă furnizorului libertatea de a oferi alternative rezonabile care ar putea îmbunătăți rezultatul dorit. De fapt acesta este expertul.

Dacă toate afirmațiile din ofertele furnizorilor sunt complete și exacte, nu va fi necesară o verificare foarte amănunțită. Dar ofertele sunt documente „de vânzare” care au rolul de a pune furnizorul într-o lumină pozitivă și de a omite pe cât posibil aspectele negative. Nu se afirmă faptul că furnizorii fac în general afirmații false, dar, uneori, aceștia optează pentru anumite măsuri „gri” în descrierea experienței, expertizei, calificărilor etc. De fapt există numeroase nuanțe de „gri”, cu multe posibilități de a alege cuvinte subtile, de a interpreta sau de a hotărî. Astfel, se poate afirma că furnizorii întotdeauna iau în considerare obiectivele de poziționare pozitivă.

De asemenea, ofertele au rolul de a introduce furnizorul pe lista preliminară. Se procedează astfel, deoarece odată creată lista preliminară, se pot aduce furnizorii (de top) pentru a-și demonstra experiența și pentru încheierea afacerii. Astfel, afirmațiile pot fi puțin „trase de păr”, iar o verificare a informațiilor este imperativă.

Evaluarea afirmațiilor furnizorilor ar trebui să fie ceea ce se numește, de fapt, evaluarea afirmațiilor exagerate, iar prin aceasta se determină dacă afirmațiile sunt susținute și nu sunt exagerate. În procesul de verificare există diferite opțiuni:

- observarea activităților existente;
- interviuri tehnice intensive cu personalul cheie care urmează a fi selecționat;
- testarea personalului care urmează a fi selecționat prin aplicații practice;
- examinarea produsului/ serviciului rezultat;

- verificarea referințelor din lista unui furnizor pe baza unui test;
- verificarea documentelor relevante și a rapoartelor independente;
- discuții cu furnizorii;
- discuții cu foști clienți;
- discuții cu foști angajați;
- discuții cu concurenții;
- discuții cu consultanți sau consilieri abilitați din industrie;
- testări curente care se desfășoară în proces.

În testările care presupun discuții, există posibilitatea de a verifica informații care nu au fost specificate în ofertă (în general informații negative), care ar putea fi relevante în procesul decizional. Aceste lucruri presupun adresarea unor întrebări directe, așa cum sunt observate în figura 3.5:

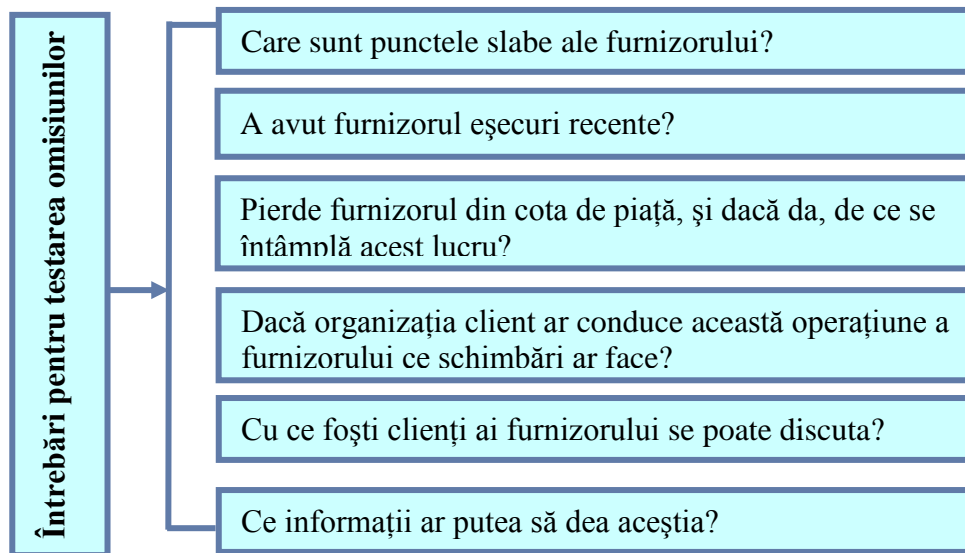


Fig. 3.5. Întrebări pentru testarea omisiunilor

De reținut este faptul că verificarea informațiilor poate fi un proces costisitor și de durată, dar selectarea unor furnizori inadecvați presupune riscuri și costuri mai mari și pe termen mai lung.

3.2.2. Compararea și evaluarea ofertelor furnizorilor

Evaluarea furnizorilor se desfășoară atât din perspectivă tactică, cât și strategică, concentrându-se mai ales la funcționalitate și la costuri, precum și la viabilitatea furnizorului, a serviciului și la capacitățile de susținere ale acestora.

Procesul de analiză a furnizorilor are două obiective principale:

1. să evalueze capacitățile reale ale unui anumit furnizor;
2. să stabilească la ce nivel se pot face afaceri cu un anumit furnizor.

În această etapă persoanele responsabile de externalizare analizează cum să încadreze nevoile definite în evaluările interne conform capacităților furnizorilor de pe piață

În cadrul analizei ofertelor, prezentările orale și a verificării informațiilor, echipa de proiect ar trebui să stabilească lista problemelor care trebuie rezolvate, să ierarhizeze importanța acestor probleme și să întocmească o listă cu întrebările care vor fi adresate. Echipa de proiect ar trebui să identifice și câteva dintre posibilele probleme care s-ar putea să îl preocupe pe furnizor.

În evaluarea calificărilor, trebuie avut grijă la următoarele aspecte prezentate în tabelul 3.5:

Aspecte urmărite în evaluarea calificărilor

Tabelul 3.5.

Nr. crt.	Aspecte	Explicații
0	1	2
1.	<i>Obiectivul este să se evalueze calificările furnizorului și nimic mai mult</i>	Evaluatorii nu decid lista finală, nu selectează candidații finali și nici măcar nu decid dacă să externalizeze sau nu. Cu toate că evaluările lor vor ajuta la luarea acestor decizii mai târziu, ei nu ar trebui să se gândească la acest lucru.
2.	<i>Uneori s-ar putea dovedi a fi false anumite informații care se cunosc despre unii furnizori care intră în procesul de evaluare a calificărilor</i>	Aceste informații ar putea fi cele bazate pe experiența anterioară, sau pe lucruri auzite sau citite în alte părți despre acel furnizor. În această idee Will Rogers spunea că "Nu ne creează probleme lucrurile pe care nu le știm, ci lucrurile care știm că nu ne creează probleme." Prin urmare, este important să se caute metode pentru demonstrarea sau combaterea informațiilor din oferte pe care le credem adevărate.
3.	<i>Furnizorii doresc să fie considerați „calificați” pentru fiecare element al cererii de ofertă, iar în ofertă aceștia „se vând pe ei înșiși”.</i>	Acest lucru înseamnă că evaluatorii trebuie să caute să combată informațiile din ofertă (citind printre rânduri). Trebuie avut grijă ca să fie notate confuziile, cum ar fi, de exemplu, trecerea cu vederea a lipsei de experiență necesare pentru o anumită nișă. Aceste lucruri vor trebui reevaluate prin interviurile ulterioare în faza de demonstrare a calificărilor.
4.	<i>Evaluatorii ar trebui să analizeze ofertele cu obiectivitate (independent de alte probleme).</i>	Dacă motivul externalizării este, de exemplu, reducerea costurilor, în mod natural va exista o subiectivitate față de ofertanții cu costurile cele mai reduse. Prin urmare, evaluatorii ar putea raționaliza anumite criterii ale calificărilor.

0	1	2
		Echipa de proiect ar trebui să evite aceste subiectivisme care ar putea apărea în procesul de evaluare. În acest exemplu, subiectivismul poate fi eliminat, în mare parte, dacă evaluatorilor calificărilor nu li se dă o copie a secțiunii de costuri a ofertelor. De asemenea, dacă vreunul dintre furnizori este foarte cunoscut persoanelor care iau deciziile, numele tuturor furnizorilor poate fi șters din secțiunea calificărilor a tuturor ofertelor și astfel acestea pot fi evaluate separat. Trebuie avut grijă să fie eliminat, sau cel puțin să fie diminuat subiectivismul.
5.	<i>Evaluatorii trebuie să analizeze independent unii de ceilalți și față de alți factori de influență.</i>	În cadrul unui grup, o persoană influentă poate să convingă întregul grup. Echipa de proiect ar trebui să evite acest lucru, cerând fiecărui cenzor să prezinte evaluarea sa pentru consemnare înainte de începerea discuțiilor în grup.

Un prim pas în evaluarea ofertelor furnizorilor îl constituie acela de reformulare a ofertelor folosind un **format comun**.

Dacă cererile de ofertă au fost întocmite corect, ofertele primite ar trebui să fie destul de ușor de comparat. Cu toate acestea, ele vor avea formate diferite în care vor apărea termeni specifici furnizorului, care să demonstreze ideile inovatoare care nu au fost cerute în modelul de CDO primit. Aceste detalii s-ar putea să nu poată fi comparate. Deși acest lucru poate face mai dificil procesul de evaluare, el este necesar. Obiectivul este de a alege cei mai buni furnizori, iar acest lucru este posibil doar dacă aceștia se pot diferenția de restul. Evaluatorii pot verifica informațiile din oferte timp de câteva săptămâni, dacă nu reformulează ofertele folosind un format comun.

O metodă simplă de reformulare este folosirea unei matrice a elementelor cerute, specificate în cererea de ofertă, sub forma tabelului 3.6.

Reformularea ofertelor în format comun

Tabelul 3.6.

	Ofertele Furnizorilor						
Informații cerute în mod specific în cererile de ofertă							

Sursa: Greaver II M. F., *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives* [57]

Apoi, pentru fiecare element se reformulează răspunsul fiecărui furnizor din oferta acestuia (în termeni comuni) în coloana furnizorului din dreapta, în același

timp se subliniază și argumentele furnizorului cuprinse în ofertă și se notează pagina respectivă din ofertă în matrice (pentru verificare rapidă). Acest lucru facilitează compararea ofertelor.

Când acest lucru este finalizat pentru fiecare element al cererii de ofertă, echipa de proiect ar trebui să reia ofertele și să examineze criteriile secundare, pentru a vedea dacă nu sunt cumva anumite aspecte importante care ar trebui introduse în matrice. Majoritatea criteriilor secundare din ofertă vor fi aspecte neimportante, dar, ocazional se vor găsi printre acestea și anumite aspecte importante. Aceste elemente au fost omise, dar care în mod normal, ar fi trebuit incluse în cererile de ofertă și care datorită ideilor inovatoare dau valoare procesului

De asemenea, acest exercițiu permite evaluatorilor să stabilească dacă au fost specificate toate elementele sau să constate omisiunile și motivul pentru care au apărut aceste omisiuni. De exemplu, furnizorul nu a specificat un anumit element dintr-un anumit motiv (poate acesta nu a dorit să specifice numărul specificat de referințe din industrie, deoarece fie nu au avut foarte multe referințe, fie unele dintre acestea nu ar fi fost favorabile).

În momentul în care realizează și analizează matricea de mai sus, apar din nou, o serie de nelămuriri. Acestea sunt prezentate în figura care urmează:

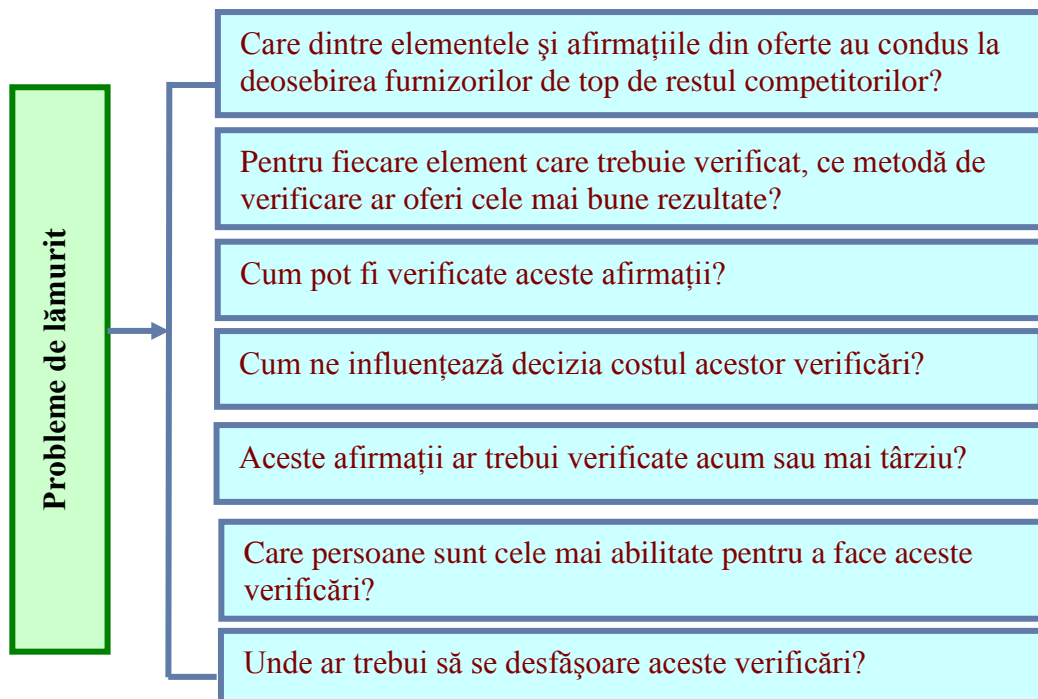


Fig. 3.6. Probleme de lămurit în matricea CDO cu ofertele primite

Luând în considerare criteriile stabilite se urmărește dacă în ofertele furnizorilor sunt respectate cerințele și astfel se evaluează calificările furnizorilor, neținându-se seama de prețul din ofertă, acest criteriu fiind luat în studiu separat și independent.

După ce echipa de proiect a identificat calificările necesare unui furnizor, acestea sunt specificate clar în cererile de ofertă. Această etapă este foarte importantă, deoarece furnizorii știu că astfel ce calificări trebuie să demonstreze că le dețin în momentul întocmirii ofertei (de exemplu, referințe ale contractelor și clienților existenți și care dintre specialiștii firmei ar trebui să participe la acest proiect).

Ar trebui să li se ceară furnizorilor să specifice în ofertă de ce consideră ei că sunt calificați. De asemenea, ar trebui să li se ceară documentațiile care să susțină cerințele lor. Acestea ar include liste ale clienților și propunerile pentru membrii echipei parteneriatului (și poate și CV-urile acestora).

Furnizorii ar trebui să știe când organizația este pregătită pentru efectuarea unei evaluări foarte stricte. Furnizorii calificați apreciază acest lucru, deoarece știu că astfel se pot diferenția furnizorii aspiranți de cei calificați.

În urma acestei faze vine momentul evaluării pe baza criteriilor stabilite anterior (vezi tabelul 3.7).

Evaluarea propunerilor (ofertelor)

Tabelul 3.7.

(Numele furnizorului) Calificările furnizorului	Scor inițial	Pondere	Scor ponderat

Sursa: Greaver II M. F., *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives* [57]

Scorul inițial se determină în urma finalizării de către referenți a evaluării calificărilor furnizorilor. Acesta este obligatoriu să se potrivească ca procentaj cu acela al așteptărilor.

Astfel, pentru a începe acest proces, trebuie luate în considerare elementele matricii cererilor de ofertă și ofertele primite care au fost reformulate conform cerințelor. Dacă în cererile de ofertă au fost specificate exact calificările necesare, atunci evaluările ar trebui să fie foarte ușor de realizat. Dacă nivelul dorit al calificărilor este de 100 %, atunci fiecare calificare a fiecărui furnizor, pentru fiecare criteriu poate fi considerat un procent din nivelul maxim.

Dacă după reexaminarea cererilor de ofertă, evaluatorul consideră că sunt neclare sau incomplete, criteriile care lipsesc trebuie adăugate la coloana calificărilor furnizorilor, iar evaluatorul extrage din oferte orice referințe găsește despre aceste criterii. Aceste lucruri vor trebui reevaluate prin interviurile ulterioare în faza de demonstrare a calificărilor.

Dacă există anumite nelămuriri cu privire la informațiile referitoare la calificările furnizorilor, trebuie desemnat un membru al echipei de proiect care să contacteze reprezentantul fiecărui furnizor pentru a clarifica aspectele neclare. Anchetatorul ia notițe ca să confirme punctele cheie într-o scurtă scrisoare către furnizori și să trimită copii evaluatorilor.

După aceea, evaluatorii se întâlnesc pentru a discuta calificările fiecărui furnizor, precum și evaluările fiecăruia. În cazul în care există diferențe de opinie, acestea trebuie discutate deschis. Apoi, poate fi finalizată evaluarea fiecărui cenzor, retabulată pentru fiecare pe grup și finalizată pentru fiecare criteriu ale fiecărui furnizor. În final, pot fi calculate calificările totale ale furnizorului pe baza ponderilor

stabilite pentru fiecare criteriu (ponderi stabilite când au fost formulate criteriile calificărilor).

Iar în final, în evaluarea prețurilor din oferte, evaluatorii trebuie să înțeleagă ipotezele ce stau la baza acestora. Diferențele de prețuri din oferte ar putea fi cauzate de mai mulți factori, în special cei prezentați în figura 3.7:

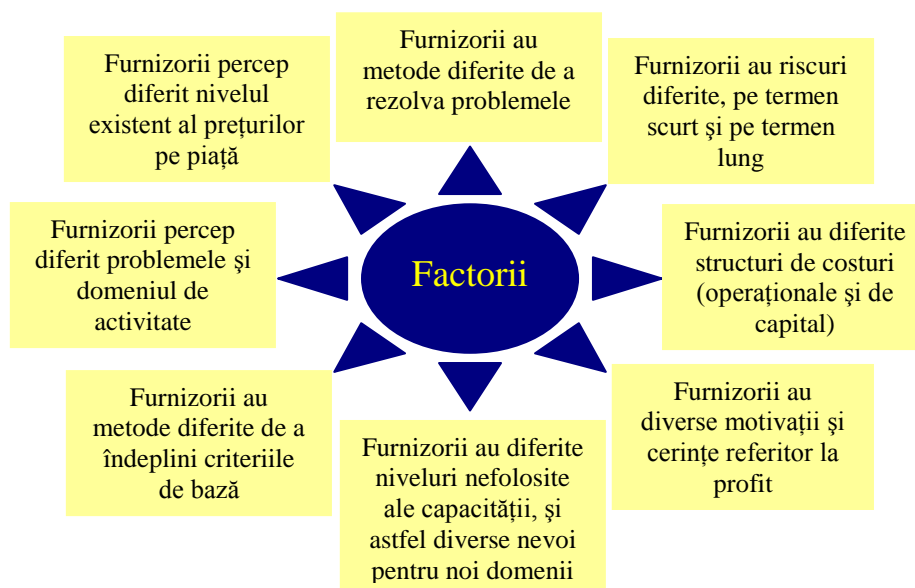


Fig. 3.7. Factorii care stau la baza diferențelor de preț

O problemă, la care trebuie găsite soluții, este aceea referitoare la dinamica costurilor și care sunt determinanții costurilor în industria furnizorilor, deoarece nu toți furnizorii au aceeași structură a costurilor. Această structură diferă deoarece furnizorii:

- se află în diferite puncte pe curba experienței (învățării);
- au diferite scale de operare (de exemplu, mărimea);
- au diferite niveluri ale performanței;
- au un management al calității diferit;
- au diverși factori de producție la costuri diferite;
- au diverse lanțuri valorice și diferite niveluri diferite de control asupra acestora;
- au diferite costuri de capital;
- au diferite forțe economice (de exemplu, inflație și variația valutei);
- au diferite constângeri instituționale (reglementări guvernamentale și sindicate).

Dacă prețul scăzut este bazat pe o structură de cost scăzut, echipa trebuie să cerceteze avantajul competitiv specific furnizorului. Având aceste informații se poate înțelege mai bine prețul scăzut. Dar echipa de proiect trebuie să meargă mai departe și să determine dacă structura costului scăzut nu va dispărea în viitor (de exemplu, tehnologia lor este destul de depășită, sau contractul favorabil care îl au cu sindicatul se apropie de sfârșit, iar sindicatul se așteaptă la salarii majorate și la creșterea beneficiilor). Dacă avantajul competitiv nu este durabil, vor apărea

presiuni semnificative datorate creșterilor de preț pe perioada contractuală și în momentul renegocierii.

În externalizarea părților componente, capacitatea de producție este măsurabilă. Dar, în domeniul serviciilor, dacă forța de muncă este necesară și destul de puțină, iar furnizorul operează aproape de capacitatea sa, în acest caz este posibil ca noua activitate să nu fie o prioritate și atunci se pune problema dacă furnizorul chiar își dorește sau are nevoie de această nouă activitate. În orice caz, furnizorul ar putea desfășura această activitate nouă la un preț stabilit, dar altfel s-ar putea să nu merite această schimbare. Pe de altă parte, dacă furnizorul a pierdut din cota de piață și astfel are capacitate în exces, acest lucru ar putea fi destul de costisitor pentru noua activitate.

Diverși furnizori au diferite motivații și cerințe referitoare la profit. Un lider din industrie s-ar putea aștepta la prețuri stabilite pentru serviciile bine definite și recunoscute de mult pe care le oferă. Un nou venit în industrie se așteaptă să reducă prețurile pentru serviciile lor „nedovedite”.

În compararea prețurilor, evaluatorul analizează ipotezele furnizorului și compară competențele de bază ale acelei oferte cu celelalte oferte pentru a vedea dacă există diferențe între acestea. Și ca urmare o altă întrebare, care trebuie adresată, este dacă furnizorul ar fi putut înțelege greșit problemele sau domeniul de externalizat și în acest caz una dintre oferte poate avea un preț mai mic cu 25 % sau mai mult față de alte oferte.

Ofertantul trebuie să își demonstreze calificările pentru organizație sau pentru domeniile care vor fi externalizate. Dacă nu au făcut-o, există posibilitatea ca aceștia să nu fi înțeles problemele care există. Acceptarea unei oferte de acest tip este ca și cum s-ar urmări cu încetinitorul cum se va desfășura un dezastru feroviar, acest lucru se va întâmpla de îndată ce furnizorul va realiza ce parteneriat a încheiat.

Ideal ar fi ca furnizorul să fi dezvoltat, până în momentul respectiv, suficiente competențe pentru operațiunile care urmează a fi externalizate și să fi ajuns la un nivel mai înalt de operare. Acest lucru se poate observa dacă acesta are „idei mai bune”, deoarece nu trebuie omis că acesta este unul din motivele de externalizare, pentru a putea beneficia de experiența furnizorului. Oferta ar trebui să ofere baza (dar probabil, nu și detaliile proprietarilor) pentru ideile mai bune, iar acest lucru poate fi cercetat în continuare.

Nu toți furnizorii percep la fel nivelul existent al prețurilor de pe piață. Furnizorii care emit multe oferte, în general, cunosc mai bine piața, în timp ce furnizorii care sunt mai selectivi în privința răspunderii la cererile de ofertă nu cunosc atât de bine piața.

Totodată furnizorii care vând la preț stabilit cunosc foarte bine prețurile de pe piață, dar furnizorii care își diferențiază serviciile pe baza altor criterii în afară de preț, nu cunosc foarte bine prețurile de pe piață.

Este foarte important să se determine dacă prețul specificat de furnizor în ofertă este conform reputației și cotei de piață pe care o deține.

Dacă există neclarități sau întrebări referitoare la prețurile furnizorului, echipa ar trebui să clarifice aceste aspecte numind un membru al echipei care să contacteze reprezentanții tuturor furnizorilor. La fel ca și în cazul anterior de investigare a calificărilor, acest anchetator ar trebui să ia notițe, să confirme punctele cheie într-o scurtă scrisoare către furnizori și să trimită copii evaluatorilor.

Dacă toate lucrurile decurg bine, prin evaluare se va stabili o rată pentru fiecare preț specificat de furnizor. Dacă prețul cel mai mic este 100 %, prețurile fiecărui furnizor pot începe ca un procentaj din acel etalon.

3.3. Determinarea potențialilor furnizori

Crearea listei lungi cu furnizori cărora se vor trimite CEI este un proces de colectare de informații pentru identificarea furnizorilor potriviți pentru a-i include în etapa de emitere a cererilor de ofertă.

Metoda empirică a listei lungi este definită de alegerea unui furnizor per fiecare membru din comitetul de selecție (de exemplu dacă sunt șase membrii din echipa de selecție vor fi furnizori pe lista lungă). Echipa de selecție ar trebui să fie formată din mai mulți reprezentanți ai companiei, din diverse departamente: tehnologic, buget, finanțe, precum și personalul și conducerea din grupurile de utilizatori.

Delimitarea unui format comun începe prin compararea culturilor organizaționale dintre potențialii parteneri ai procesului de externalizare. Specialiștii au ajuns la concluzia că atunci când se alege un furnizor de externalizare, șansele companiei de câștig cresc considerabil dacă întreprinderile participante au politici compatibile. Acest lucru este mai dificil de stabilit, deoarece implică realizarea unor evaluări intuitive, chiar emoționale referitoare la companie și angajații acesteia, cum își îndeplinesc sarcinile și cum interacționează. Cum arată un birou, atmosfera din acel birou, modul în care se îmbracă oamenii și comportamentul acestora sunt alte indicii non-verbale care ar putea dezvălui informații relevante.

O altă metodă de a „citi” cultura unei organizații este identificarea persoanei care ia deciziile în cadrul acelei companii, atât în prim plan cât și în culisele acesteia. Se evidențiază dacă managerul ia toate deciziile sau sunt împuterniciți și angajații de la nivelurile organizaționale inferioare să ia decizii zilnic în domeniul lor de specialitate.

Alte puncte de interes cu privire la interconectarea culturii organizaționale cu proiectul de externalizat, și în special cu organizația client, sunt următoarele:

- Este încurajată asumarea riscului, sau se aplică modelul mentalității „nu face valuri”?
- Se concentrează compania pe înaltă calitate sau doar pe îndeplinirea sarcinilor?
- Face compania ca fiecare angajat să simtă că este un membru important al corporației, sau ignoră angajații, mai puțin linia corporativă și profiturile?
- Recompensează compania inovatorii care au o viziune largă? Sau se așteaptă ca angajații să facă lucrurile într-un anumit mod doar pentru că „așa se proceda de obicei?”
- Atmosfera este formală sau relaxată?

Politicile furnizorului nu trebuie însă să coincidă cu politicile companiei client, dar atâta timp cât cele două nu sunt total opuse, lucrurile ar trebui să meargă bine. De obicei, la fel cum se întâmplă în toate relațiile atât personale, cât și profesionale, există o perioadă de acomodare pentru ambele părți, iar angajații din ambele companii trebuie să se adapteze.

3.3.1. Stabilirea echipei pentru parteneriat

Până în acest moment, organizația a analizat ofertele, le-a selectat pe cele care au fost mai bune și se așteaptă ca externalizarea să aibă loc. Prin urmare, trebuie să înceapă să se pregătească pentru tranziția resurselor și pentru gestionarea parteneriatului cu furnizorul. Dacă nu a decis deja, organizația trebuie să decidă ce persoane vor fi implicate în proces.

Poziția cheie o are managerul de proiect, acesta este persoana care va gestiona parteneriatul și va discuta direct cu managerul de proiect al furnizorului. Managerul de proiect este în general persoana care conducea unitatea ce urmează a fi externalizată. Deși aceasta este decizia cea mai ușoară, deoarece evită confruntarea, concedierea, compensația pentru concediere etc., nu se știe dacă este și cea corectă. Abilitățile necesare pentru gestionarea relației cu un furnizor sunt diferite de abilitățile necesare pentru gestionarea relațiilor cu angajații sau problemele tehnice din cadrul unei unități interne. Managerul de proiect desemnat se impune să aibă abilitățile necesare pentru a pune bazele și pentru a menține acest parteneriat. Dacă nu le are, atunci ar trebui căutat imediat un manager de proiect calificat, iar selecția ar fi bine să se facă la nivel intern, dar dacă nu este posibil se poate face și extern.

Fiecare parte implicată în externalizare are unele obiective comune, precum și obiective diferențiate.

Succesul pe termen lung al externalizării depinde în general de persoanele implicate și calitatea relațiilor dintre acestea. Persoanele vor fi testate pe parcursul parteneriatului, deoarece se pot ivi probleme neprevăzute, anumiți angajați se pot simți jigniți și pot apărea percepții ale unor avantaje nelociale.

Pentru tranzacții mari și complexe, managerul de proiect ar putea avea nevoie de ajutorul unor specialiști tehnici. De regulă, aceste persoane sunt selectate dintre tehnicienii specializați ai unității interne.

Pentru tranzacții mai mici, dar complexe, managerul de proiect este angajat cu normă întreagă (pentru unul sau mai multe contracte), iar restul membrilor echipei de proiect sunt angajați cu fracțiune de normă, după caz. În faza de tranziție un membru cu experiență din departamentul de resurse umane ar trebui să lucreze destul de mult cu managerul de proiect la planul de tranziție și să rezolve problemele legate de salariați.

Dacă au fost identificați salariații care vor colabora la acest proiect, ar trebui ca aceștia să devină membri ai echipei, ca observatori sau consilieri și să participe la toate întâlnirile cu potențialii furnizori. Mai mult de atât, aceștia ar trebui să studieze datele colectate până în acest moment de echipa de proiect și să se familiarizeze cu detaliile rezultate în urma evaluărilor.

Modul cum se formează echipa de parteneriat necesară pentru realizarea externalizării este prezentat în figura 3.8.

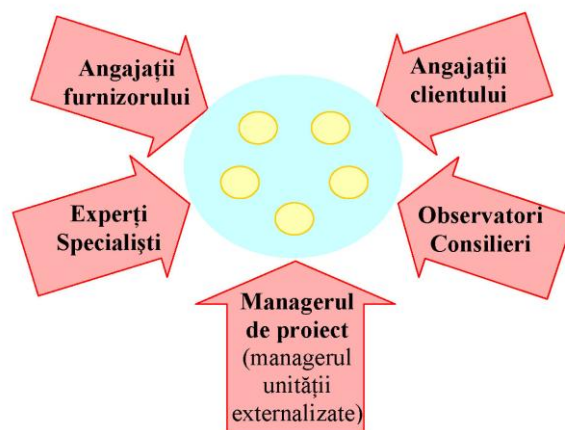


Fig. 3.8. Echipa de parteneriat

Grupul care va deveni echipa pentru parteneriat (figura 3.5.) se va dedica 100 % acestor activități, iar în final, echipa de proiect ar trebui să înceapă elaborarea unui plan de tranziție care va fi utilizat în cazul în care este selectat vreun furnizor.

De asemenea, acesta este momentul când echipa de proiect se familiarizează cu echipele de proiect propuse ale furnizorilor. Această interacțiune se desfășoară de obicei prin prezentările formale ale echipei fiecărui furnizor, urmate apoi de o perioadă de întrebări și răspunsuri. Furnizorii ar trebui să poată propune persoana care va ține prezentarea, specificând că reprezentantul principal al proiectului și persoanele imediat superioare vor fi participanți activi ai echipei de prezentare.

3.3.2. Întocmirea listei preferențiale

Este o pierdere de timp să se înregistreze și analizeze amănunțit datele tuturor furnizorilor care au trimis oferte sau să se discute, eventual, candidatura acestora. Astfel, este logic să se facă o reducere a numărului lor și să se creeze o listă preferențială. În orice caz, obiectivul ar trebui să rămână același, și anume menținerea unei competiții acerbe între aceste grupuri. Cât despre superioritatea dată de faptul că au fost selectați pe această listă preferențială, furnizorii ar trebui totuși să simtă competiția și că au șanse să câștige, altfel nu ar trebui creată această listă.

Dacă managerul proiectului nu a participat la întâlnirile echipei, ar trebui să înceapă de acum. Managerul proiectului ar trebui să susțină liderul echipei în organizarea întâlnirilor și în luarea deciziilor, aducând experiența sa în beneficiul echipei. Acest lucru este benefic deoarece managerul proiectului va avea astfel acces la lista preferențială a candidaților și îl va ajuta la prezentarea finală care o va face conducerii.

Pentru selecția candidaților de pe lista preferențială, liderul de proiect ar trebui să se consulte cu echipa de proiect. Membrii echipei de proiect care au evaluat calificările furnizorilor ar trebui să facă o prezentare cu concluziile lor finale, precum și cu propunerile pentru lista preferențială.

De asemenea, și membrii echipei care au evaluat prețurile și care au făcut calculele pentru opțiunea de a face sau a cumpăra („make or buy”) ar trebui să facă o prezentare cu concluziile lor finale, precum și cu propunerile pentru lista preferențială.

În acest moment este important să reținem două lucruri despre prețurile furnizorilor, și anume:

1. acestea pot fi negociate;
2. dacă supraviețuirea organizației nu depinde de un preț foarte scăzut (motivele sale de externalizare), prețul cel mai mic nu ar trebui să fie cel mai important aspect.

Are loc o discuție referitoare la meritele generale ale furnizorilor în baza importanței calificărilor versus preț. Acum este momentul potrivit să se discute și beneficiile care pot fi aduse de fiecare furnizor, beneficii care nu au putut fi cuantificate sau măsurate. În general, după combinarea acestor criterii, numărul candidaților eligibili se va reduce cu cel puțin 50 %. Dacă mai există câțiva candidați care sunt la sfârșitul listei, se mai pot purta discuții și face evaluări înainte de votul final.

Acesta este un moment bun și pentru a informa angajații despre stadiul în care se află inițiativa de externalizare. Echipa de proiect ar trebui să menționeze

faptul că ofertele au fost primite și evaluate și a fost creată lista preferențială a furnizorilor. În general se anunță numele furnizorilor aflați pe lista preferențială.

Apoi se specifică ideile inovatoare ce au fost detaliate în oferte pentru a se conforma capacităților puternice ale furnizorilor. Echipa de proiect ar putea întreba angajații dacă nu dețin și ei informații referitoare la furnizorii de pe lista preferențială.

Echipa de proiect ar trebui să le reamintească angajaților despre restricțiile în comunicarea cu ofertanții, deoarece doar membrilor echipei le este permis să comunice cu aceștia. În acest moment, dacă nu s-a întâmplat până acum, angajații ar putea conștientiza faptul că externalizarea este o realitate. După cum a spus și eseistul și poetul american Ralph Waldo Emerson „Oamenii văd doar ceea ce sunt pregătiți să vadă”. Cu fiecare discuție avută, angajații ar trebui să vadă că procesul de externalizare este în desfășurare. Echipa de proiect ar trebui să fie atentă la opuneri și să fie pregătită să discute cu persoanele care se opun.

După ce furnizorii își stabilesc fiecare persoană care va pleda pentru parteneriatul de externalizare, se vor ține toate prezentările care trebuie finalizate în maxim 2 zile.

Pentru a putea compara prezentările, echipa de proiect ar putea opta pentru o sesiune structurată de întrebări și răspunsuri, folosind aceleași întrebări pentru fiecare grup a fiecărui furnizor, putând astfel compara într-o oarecare măsură prezentările. Acesta este un moment bun pentru a adresa întrebări directe cu privire la „ce se întâmplă dacă”, întrebări care ajută la măsurarea compatibilității culturale, înțelegerii între angajați etc. Câteva exemple de întrebări directe sunt cele prezentate în figura 3.9.

Totodată, acesta este un moment bun pentru a discuta ideile inovatoare prezentate în ofertele furnizorilor. De obicei, aceasta este o întâlnire în care fiecare își prezintă punctele forte, dar se adresează întrebări persoanelor care vor participa efectiv la acest proiect. Prezentatorii pot adresa întrebări echipei de proiect, dar trebuie alocat un timp suficient de mare pentru desfășurarea acestui proces, iar echipa de proiect să se poată întâlni imediat după pentru evaluarea rezultatelor.

Prezentările formale nu trebuie să dureze mai mult de jumătate de oră. Sesiunea de întrebări și răspunsuri trebuie să dureze minim o oră, iar sesiunea de evaluare a rezultatelor trebuie să dureze la fel de mult. Sesiunea de evaluare a rezultatelor include discuții libere și dezbateri ale prezentărilor, alte probleme de orice natură și o listă cu întrebări finale pentru întâlnirea ulterioară a liderului de proiect cu fiecare furnizor.

Dacă este gestionat corespunzător, acesta este un exercițiu foarte solicitant și este dificil de realizat două prezentări, sesiuni de întrebări și răspunsuri și sesiuni de evaluare a rezultatelor într-o singură zi.

Odată ce este stabilită lista scurtă a candidaților, se programează (telefonic) un interviu cu fiecare potențial furnizor pentru ca organizația să se asigure de capacitățile acestora de a servi nevoilor companiei, deoarece se dorește să se cunoască:

- unde își investesc resursele;
- cum îi apreciază foștii și actualii clienți;
- dacă se pliază politiciii companiei.

Întrebări auxiliare utilizate la compararea ofertelor	• Care sunt câteva dintre problemele cu care se confruntă industria respectivă în acest moment?
	• Ce se întâmplă dacă se dorește ca avocatul organizației client să întocmească contractul?
	• Ce se întâmplă dacă se dorește ca furnizorul să angajeze majoritatea salariaților unității interne ale clientului?
	• Ce procent din serviciile contractate vor fi furnizate direct de furnizor și ce procent, dacă este cazul, va fi furnizat de alți subcontractori?
	• Ce provocări pot apărea când clientul va transfera furnizorului factorii de producție?
	• Cum se poate ușura această tranziție?
	• Când vor apărea probleme, cum se vor rezolva?
	• Ce se va întâmpla dacă anumiți angajați ai clientului se vor plânge de serviciile efectuate de un angajat cheie al furnizorului?
	• Ce se întâmplă dacă se mărește organizația client, prin fuziune sau prin dezvoltare, pe perioada contractuală?
	• Cum pot colabora, în armonie, angajații clientului, inclusiv clienții interni, astfel încât cunoștințele de ultimă oră să fie împărtășite pentru a încuraja inovarea?
	• Cum se poate asigura clientul că schimbările contractuale datorate comenzilor nu sunt în realitate servicii plătite în taxa de bază?
	• Cum se așteaptă furnizorul să evolueze fiecare element de cost pe parcursul perioadei contractuale, și de ce se așteaptă să evolueze astfel?
	• Ce se întâmplă dacă managerul furnizorului de proiect este lovit de un autobuz?
	• Poate furnizorul descrie cea mai dificilă situație care a avut-o cu un client și cum a rezolvat această situație?
	• Aproximativ ce procent din veniturile furnizorului aferente externalizării ar fi datorate contractul clientului?
	• Care elemente din acest contract se consideră a profitabile?
	• Ce se întâmplă dacă se va constata că acest contract nu este profitabil?
	• Cum se pot pune pozitiv bazele parteneriatului?
	• Cum se poate păstra un grad suficient de independență pentru a nu rămâne legați de furnizor la terminarea contractului?
	• Cum descrie furnizorul cultura organizațională?
• Ce viziune de viitor are compania furnizorului?	
• Ce funcții sau procese externalizează?	

Fig. 3.9. Întrebări auxiliare utilizate la compararea ofertelor

Obiectivul în acest moment este de a determina care dintre furnizori au "puterea" de a finaliza proiectul la timp și încadrându-se în buget.

Dacă interviul cu un furnizor este satisfăcător, atunci dacă este posibil se programează o vizită pe teren la acel furnizor. Dacă se dorește se pot stabili întâlniri cu echipa managerială și cu personalul cu care se va colabora, iar apoi se evaluează centrele lor de date, acordând o atenție deosebită la modul în care aceștia reacționează la cerințe și întrebări. Se consideră că se va restrânge considerabil aria de selecție prin intermediul acestui proces.

3.3.3. Decizia privind selectarea candidatului final

Înainte de selecția finală, echipa de proiect ar trebui să ceară confirmarea fiecărui furnizor că ofertele sunt finale, pentru ca acestea să nu mai fie supuse din nou evaluărilor. Echipa de proiect, înainte de a investi mai mult, ar trebui să aibă confirmarea că furnizorul cunoaște toate detaliile și se poate avansa cu cererea de ofertă (în acest caz, cererea presupune corespondență continuă – amendamente și notițe în urma chestionărilor telefonice), cu evaluarea, cu oferta rezultată, cu prezentările formale și că se poate trece mai departe la negociere.

Echipa de proiect nu dorește să înceapă negocierea și ulterior să descopere că există diferențe ireconciliabile datorate unor neînțelegeri.

Din acest considerent, furnizorul trebuie respectat și tratat corect înainte de a mai investi timp și bani. În acest moment echipa de proiect a finalizat evaluările, verificările informațiilor furnizorului și a primit răspunsurile la întrebările sau nelămuririle care le avea. Furnizorul ar trebui să se asigure că echipa de proiect are toate informațiile necesare pentru negociere, prin cererea de ofertă, oferta rezultată în urma acesteia și în urma prezentărilor formale, toate acestea fiind baza necesară în procesul de negociere. Nici furnizorul nu dorește să se ajungă la diferențe ireconciliabile.

Astfel, după prezentările generale și după confirmarea ofertelor, în general fiecare membru al echipei și-a făcut o opinie în privința fiecărui furnizor. Liderul echipei ar putea lăsa să treacă câteva zile, iar apoi să supună la vot membrii echipei pentru stabilirea notei fiecărui furnizor. Echipa se poate întruni apoi pentru a afla voturile, pentru a-și confirma și a explica voturile și pentru o dezbateră finală. Apoi niște mâini ridicate de regulă indică alegerea unui candidat final, *dar nu se face nici un anunț în acest moment.*

Înainte de a face orice anunț, termenii punctele cheie ale tranzacției ar trebui sintetizate și scrise în ceea ce se numește „precontract”, sau într-un „memorandum explicativ”, sau în principiu „acord”.

Precontractul ar trebui să includă, în general, clauze privind aspecte, precum cele enumerate în figura 3.10. (în general este un document de douăzeci și cinci până la cincizeci de pagini, pentru tranzacțiile complexe):

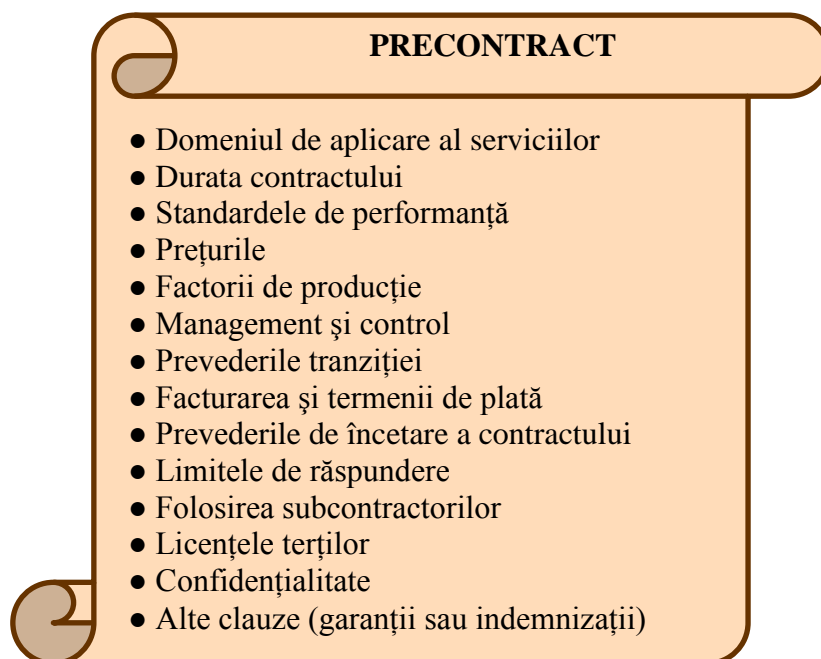


Fig. 3.10. Clauzele unui precontract

Din fericire, acest efort este necesar doar în cazul candidatului final care nu a fost încă anunțat. Dacă acest candidat final consideră că el este cel selectat, organizația ar putea pierde din avantaj la negociere. Dacă există doi finaliști care au punctaj apropiat, se poate întocmi un precontract cu fiecare, pentru ca organizația să-și păstreze avantajul. Dar persoanele implicate ar trebui să recunoască faptul că aceste potențiale mecanisme afectează timpul de care dispune echipa, precum și costurile financiare (de exemplu onorariile consultantilor).

După ce au fost discutate problemele importante și a fost schițat precontractul, organizația ar trebui să ia decizia finală de a externaliza furnizorului selectat (vezi figura 3.11.), pentru ca apoi să continue cu negocierile finale și cu întocmirea contractului. Foarte rar negocierile se opresc după întocmirea precontractului.

Acesta ar fi un moment bun, în care echipa de proiect să se întâlnească cu conducerea pentru a discuta progresele făcute, a prezenta analiza făcută asupra deciziei de a produce intern sau a cumpăra („make or buy”) și cum vor fi îndeplinite motivele de externalizare și efectele anticipate ale externalizării asupra afacerii. Prezentarea se susține de către managerul de proiect și de liderul echipei. Ar putea fi folositoare și prezența unor consilieri externi, în cazul în care apar nelămuriri despre externalizare în general. Dar acesta nu este momentul să se revadă punctele individuale ale negocierii (deoarece acest lucru nu ar fi corect față de furnizorul care a negociat deja cu negociatorul autorizat al organizației). Este o revizuire la nivel înalt a întregii afaceri.

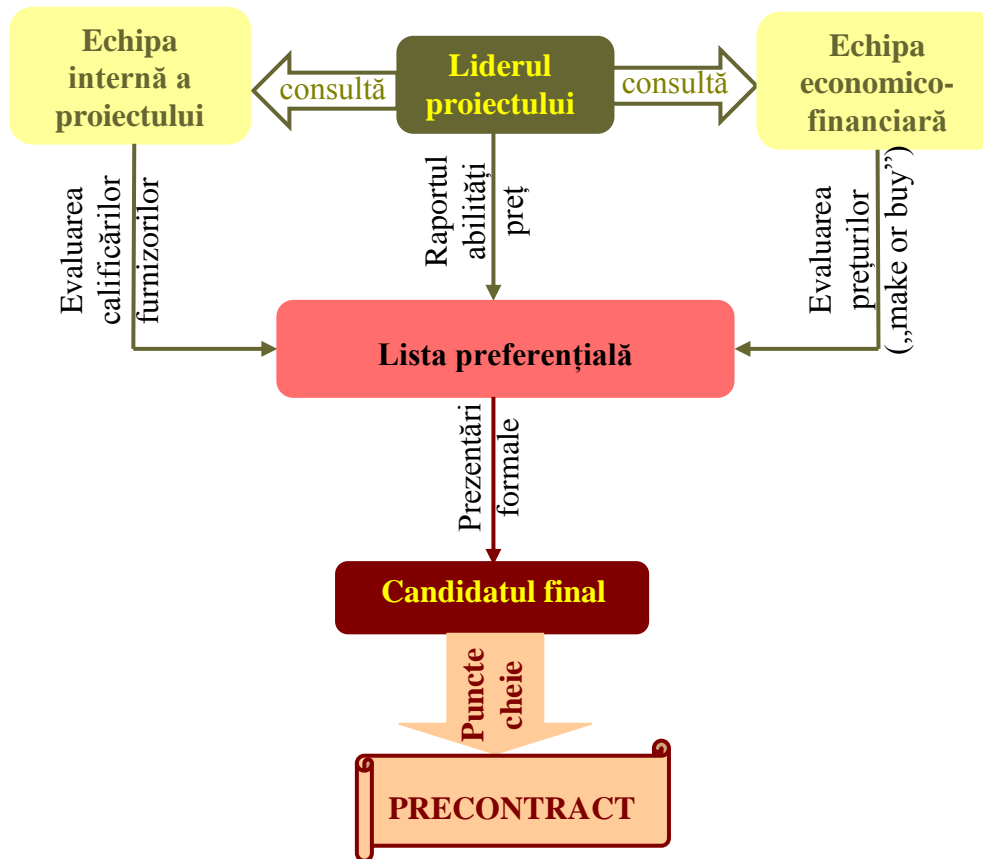


Fig. 3.11. Etapele de selecție a candidatului final

3.4. Inițierea negocierilor cu furnizorii selectați

Până la momentul negocierii, inițiativa de externalizare a fost precum un meci dublu de tenis, o compară Maurice F. Greaver II. Echipa a planificat, evaluat și studiat statisticile pentru a stabili strategia de externalizare, iar apoi a „servit mingea”, sub forma unei cereri de ofertă. A urmat o serie de pase ale mingii (împărtășirea informațiilor, întâlniri ale ofertanților, interviuri etc.). Apoi, partenerul de joc „a servit mingea”, sub forma unei oferte, urmând apoi o serie de pase (evaluarea informațiilor, prezentări etc.).

Acum, odată ce echipele și-au stabilit pozițiile, este momentul să înceapă competiția, concretizată sub forma negocierii pentru a structura parteneriatul, a identifica problemele cheie și problemele legale și pentru a negocia soluțiile acestora. În acest caz, meciul va fi mai intensiv, deoarece obiectivul este de a avea un meci memorabil despre care „reporterii” (avocații) să poată scrie în ziua următoare în precontract și contractul.

Fiecare dintre clauzele cheie care vor apărea în contract trebuie dezbătute și

negociate, iar tot ceea ce trebuie să facă avocații este să legalizeze contractul, ceea ce conduce la un acord executoriu. Acest lucru nu sugerează faptul că avocații nu au fost implicați în acest proces până în acest moment, ci doar că aceste discuții sunt focusate asupra termenilor cheie și nu asupra cuvintelor.

În tabelul 3.8. sunt prezentate problemele care au fost amânate până acum, deoarece acesta este momentul să se negocieze:

Probleme amânate

Tabelul 3.8.

Probleme amânate	Ce servicii va asigura furnizorul?
	Ce responsabilități vor reveni organizației?
	În ce condiții va angaja furnizorul angajații implicați în transfer?
	Care angajați și ce echipamente vor fi păstrate și care dintre acestea vor fi transferate?
	Care dintre drepturile de decizie vor fi transferate și care dintre acestea nu vor fi transferate?
	Ce standarde de performanță vor fi folosite pentru fiecare dintre servicii?
	Ce se va întâmpla dacă nu sunt îndeplinite standardele de performanță (de exemplu, daune)?
	Cum vor influența schimbările volumul prețurilor?
	Ce algoritm se va folosi pentru calcularea costurilor?
	Care vor fi condițiile de încetare a contractului?
	Ce asistență post-contractuală va oferi furnizorul și care vor fi costurile acestei asistențe?

Acest exercițiu ar trebui să se desfășoare intensiv, cu demnitate și grație, pentru că este timpul să intervină membrul (membrii) echipei care au experiență în negociere. Este un punct în care este importantă asistența unor consilieri cu experiență în externalizare și a avocaților.

O concluzie referitoare la această negociere este aceea că în viitor acest partener de joc va fi un partener de afaceri. Procesul de negociere se desfășoară asemeni unui joc echitabil, în care nu se trișează și nimeni nu se enervează pe partenerul de joc.

Dacă strategia abordată în negociere este cea de câștig-pierdere („win-lose”), cu siguranță parteneriatul va avea un rezultat de pierdere-pierdere („lose-lose”), de aceea, cel puțin în inițierea negocierii, trebuie să plece cu o strategie de câștig („win-win”) din partea fiecărui partener. Economistul american Marvin Levin afirma că „dacă intenționați să mai colaborați cu o persoană, nu fiți prea agresivi la negociere. Dacă aveți de gând să jupuiți o pisică, nu o păstrați ca animal de companie”.

3.4.1. Principii de negociere în externalizare

În cazul negocierii tradiționale, fiecare parte își ocupă poziția de negociere conform rezultatelor pe care dorește să le obțină în urma negocierii. Deoarece fiecare parte știe acest lucru, prin negociere, acestea vor trebui să cedeze în privința anumitor probleme și sunt necesare poziții de negociere extreme care să permită

compromisuri. Fiecare parte încearcă să „stoarcă” cealaltă parte și adoptă poziția pe care a adoptat-o și magnatul căilor ferate al sec. XIX, când a afirmat: “Orice nu este bătut în cuie este al meu. Orice lucru pot lua, nu este bătut în cuie.” Această atitudine reduce dramatic șansa stabilirii unei înțelegeri în urma căreia ambele părți să fie mulțumite și necesită destul de mult timp pentru a fi finalizată. Deși această abordare poate fi aplicată în anumite cazuri, cum ar fi vânzări de mașini sau case, cazuri în care există posibilitatea ca părțile să nu se mai întâlnească, totuși abordarea nu poate fi aplicată în cazul externalizării, când părțile trebuie să colaboreze.

Abordarea principiilor de negociere, descrisă de Harvard Negotiating Project, în cartea „*Getting to Yes*” [49], recomandă cititorilor:

- cum să adopte o poziție de câștiguri mutuale;
- cum să stabilească anumite standarde obiective, independente de obiectivele fiecărei părți, în cazurile în care există conflicte de interese.

După părerea autorilor cărții, în cazul aplicării metodei principiilor de negociere, afacerea este privită diferit.

Principiile de negociere sau negocierea câștigurilor, pot fi reduse la următoarele caracteristici de bază, evidențiate în figura 3.12.

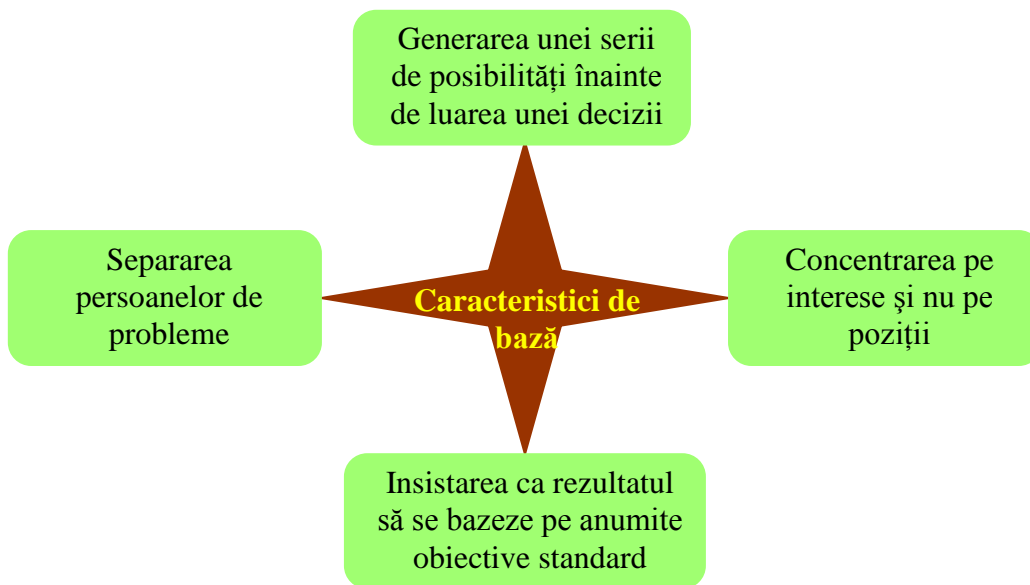


Fig. 3.12. Caracteristici de bază ale principiilor de negociere

Aceste patru caracteristici ale principiilor de negociere sunt relevante în momentul în care se dorește *începerea negocierii*, până în momentul în care se ajunge la o înțelegere, sau se decide renunțarea la negociere. Perioada aceasta poate fi împărțită în trei etape:

1. analiza;
2. planificarea;
3. dezbateră.

În timpul **etapei de analiză**, pur și simplu se încearcă să se stabilească care este situația. Va trebui să țineti cont de problemele umane, percepții privind

favoritismele, emoțiile negative și comunicarea neclară, precum și identificarea intereselor dumneavoastră și ale părților interesate. Va trebui să stabiliți opțiunile deja existente și să identificați criteriile deja sugerate pentru această afacere.

În timpul **etapei de planificare**, se ține cont din nou de cele patru criterii, dar de data aceasta să stabilim opțiunile și să decidem ce vom face.

În timpul **etapei de dezbateri**, a procesului efectiv de comunicare al părților, acestea dorind să ajungă la un consens, este bine să se discute aceleași caracteristici. Mai pot fi discutate și percepțiile diferite, sentimentele de frustrare și de furie, precum și dificultățile în comunicare. Fiecare parte trebuie să înțeleagă interesele și obiectivele celeilalte părți. Apoi, ambele părți, pot stabili opțiuni care să fie mutual avantajoase și să ajungă la o înțelegere privind obiectivele standard pentru rezolvarea intereselor diferite. [49]

3.4.2. Pregătirea pentru negociere și nivelurile negocierii

În pregătirea negocierii, echipa de proiect stabilește, enumeră aspectele care trebuie negociate, stabilește gradul lor de importanță și întocmește lista cu întrebările ce vor fi adresate în procesul de negociere.

Echipa de proiect trebuie să anticipeze aspecte care vor fi aduse în discuție de furnizor, probleme care ar fi putut fi discutate anterior. Este mai bine ca aceste lucruri să fie făcute în acest moment, când informațiile sunt proaspete în mintea tuturor și nu peste câteva săptămâni când trebuie să înceapă negocierile.

Echipa de proiect recomandă în acest moment dacă să se continue sau nu. Conducerea trebuie să aprobe recomandarea sau să ofere alte sfaturi. Dacă unitatea care urmează a fi externalizată are o relație apropiată cu consiliu directorilor (de ex. audit intern), atunci este necesară aprobarea directorului general sau a managerului de proiect.

Dar negocierile încep după ce au fost clarificate și aspectele prezentate în figura 3.13.

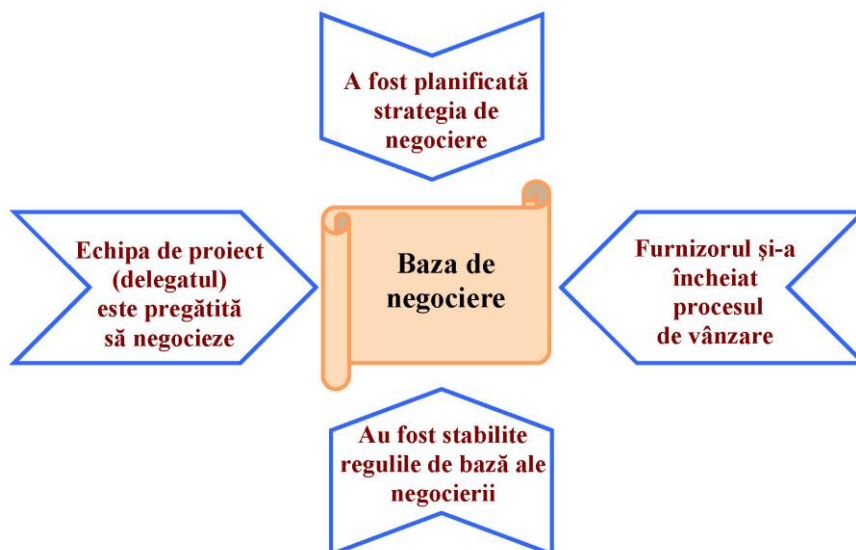


Fig. 3.13. Aspecte privind stabilirea bazei de negociere

Echipa de proiect identifică ce rezultate dorește să obțină în urma negocierii, apoi stabilește problemele pentru a planifica negocierea. Aspectele identificate sunt o gamă de soluții alternative pentru fiecare problemă. Acestea sunt niște aspecte preliminare ce pot fi modificate pe măsură ce furnizorul transmite noi informații, în decursul procesului de negociere. În stabilirea soluțiilor ideale, trebuie discutate și soluțiile satisfăcătoare, precum și soluțiile inacceptabile propuse de furnizor care ar putea încheia negocierea. Nu toate soluțiile și problemele inacceptabile duc la încheierea negocierii. De asemenea, echipa de proiect ia în considerare problemele și soluțiile propuse de furnizor și cum pot fi acestea satisfăcute. Echipa de proiect trebuie să stabilească și niște standarde independente care ar putea susține aceste soluții. Succesul constă în stabilirea unor alternative și nu în stabilirea unei poziții rigide de negociere.

Procesul de vânzare al furnizorului trebuie încheiat înainte de începerea negocierii. Acest lucru poate fi dificil dacă furnizorul depinde de o persoană cu drept de decizie și dacă este entuziasmat de inițiativa de externalizare. Întârzierile pot distruge inițiativa de externalizare înainte ca aceasta să înceapă, dar nerăbdarea poate distruge pe parcurs. Graba de a începe negocierea oferă un avantaj incorect furnizorului. Odată ce a trecut agitația, pot fi discutate adevăratele probleme. Grăbirea procesului de negociere duce la o afacere nefavorabilă pentru organizație, fapt ce va dăuna parteneriatului pe termen lung.

Sunt nenumărate cărți despre trucuri și strategii în negociere, iar în una dintre acestea regăsim ce a spus John F. Kennedy, și anume: „Nu putem negocia cu persoanele care spun – Ce este al meu este al meu, ce este al tău este negociabil.” Echipa de proiect ar putea citi unele dintre aceste cărți, nu pentru a folosi aceste trucuri, ci pentru a putea recunoaște dacă furnizorul le folosește. Nu trebuie să se permită celeilalte părți să folosească aceste trucuri, iar dacă încearcă să le folosească, de asemenea, nu trebuie să se permită.

Echipa de proiect va folosi abordarea principiilor de negociere și va comunica intențiile sale furnizorului, înainte de începerea negocierii. Există mai multe motive pentru folosirea acestei abordări:

- Metoda principiilor de negociere este cea mai rapidă și cea mai eficientă metodă.
- Furnizorul negociază frecvent înțelegeri de externalizare, astfel este destul de dificil să se concureze cu strategiile lor uzuale de negociere, iar această abordare ajută oarecum în stabilirea pozițiilor de negociere.
- Furnizorul trebuie să învețe să folosească principiile de negociere acum, deoarece se vor folosi mai târziu în rezolvarea problemelor.
- Dacă furnizorul nu poate negocia în acest moment prin această metodă, când încearcă să obțină afacerea, nu o va folosi nici mai târziu în rezolvarea problemelor. Așadar, acesta este un test.

În procesul de negociere cele două părți sunt reprezentate de persoane autorizate să negocieze de către persoanele cu putere de decizie. Dacă echipa de proiect nu are această autoritate, oricare dintre membrii acesteia trebuie să obțină autoritatea, sau managerul proiectului (care ar trebui să aibă această autoritate) participă la întâlniri. Fiecare parte trebuie să anunțe persoanele care au autoritatea să negocieze. De asemenea, trebuie să fie prezente și alte persoane, cum ar fi consilierii externi și avocați.

Maurice F. Greaver II a gândit procesul de negociere precum o pâlnie (vezi Figura 3.14.), în care problemele sunt plasate în vârful acesteia, iar, încet, pe baza discuțiilor și analizelor, problemele sunt rezolvate și se ajunge la o înțelegere, la baza pâlniei.

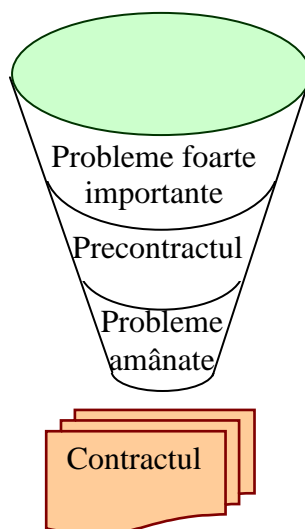


Fig. 3.14. Pâlnia Negocierii [57]

Există numeroase abordări cu privire la problemele ridicate și la momentul în care sunt acestea adresate. Din experiență același autor afirmă că este mai ușor să se ajungă la o înțelegere prin împărțirea problemelor în două părți:

- problemele mai vaste referitoare la afacere (adresate primele);
- problemele detaliate referitoare la contract (adresate ulterior).

În primul rând, sunt problemele foarte importante, reprezentate de negocierea precontractului, prin care se urmăresc interesele părților și termenii de bază ai afacerii pentru tranzacție. Această etapă stabilește cadrul negocierilor ulterioare ale contractului propriu-zis în care sunt stabilite detaliile exacte. De exemplu, una dintre problemele foarte importante este prețul și astfel, părțile pot stabili de comun acord modelul de stabilire a prețurilor care va fi folosit, cum ar trebui ajustat prețul în funcție de schimbările ce se produc și algoritmul care va fi folosit pentru costurile curente.

Allen Klein de la firma Shaw Pittman Potts & Trowbridge, una dintre firmele principale de avocatură implicate în tranzacțiile de externalizare, sugerează organizației să întocmească în primul rând o schiță a precontractului. Acest lucru se efectuează în următoarele scopuri:

- 1) pentru stabilirea acelor probleme;
- 2) solicitarea unui răspuns formal din partea furnizorului pentru fiecare clauză stipulată în precontractul schițat;
- 3) desfășurarea discuțiilor referitoare la problemele foarte importante.

Alte persoane preferă să dezbată mai întâi problemele, iar apoi să schițeze un precontract pentru a sumariza aspectele discutate.

În orice caz, negocierile nu trebuie să se desfășoare pe mai multe etape. Clauzele stipulate în precontract sunt interdependente, iar viziunile ambelor părți sunt expuse și clarificate în același timp.

Obiectivul este să se ajungă la o înțelegere în termeni generali privind problemele foarte importante. Apoi multe dintre problemele secundare vor deveni mai puțin importante pentru fiecare parte, iar discuțiile vor decurge mult mai ușor.

Dacă părțile vor ajunge la o înțelegere privind problemele foarte importante, studiile arată că 50% dintre problemele rămase vor fi ne semnificative, 25% vor fi minore, necesitând negocieri scurte, iar pentru cei 25% rămași va fi necesară o negociere amănunțită. Această metodă poate duce la o înțelegere rapidă și poate reduce dezbaterile interminabile privind problemele minore.

În al doilea rând, sunt discuțiile referitoare la negocierea contractului. Acestea se referă atât la problemele detaliate (de exemplu, stabilirea cotației dolarului), cât și la formularea contractului, după cum este descris în continuare.

Dar, în final, trebuie menționat faptul că specialiștii în negociere apreciază că se ajunge mult mai ușor la o înțelegere prin folosirea limbajului uzual de afaceri, decât prin folosirea limbajului juridic.

3.4.3. Principii de corectitudine și desfășurarea negocierii

Organizația are motive pentru a externaliza, iar ambele părți trebuie să satisfacă această nevoie. Atât organizația cât și furnizorul trebuie să țină cont de următoarele aspecte în momentul în care doresc să înceapă negocierile:

- organizația merită să primească serviciile de care are nevoie (motivul de externalizare), pe care furnizorul se angajează să le ofere;
- furnizorul merită să primească un preț corect pentru acele servicii;
- organizația este în măsură să primească valoarea corectă de piață pentru bunurile transferate furnizorului;
- vor avea loc greșeli de ambele părți, deci trebuie să fie luate în considerare în contract;
- înțelegerea finală trebuie privită ca o situație câștig-câștig („win-win”) la sfârșitul negocierii;
- pe parcursul contractului ambele părți trebuie să considere că termenii contractuali negociați sunt corecți.

În general, la primele acorduri de externalizare, părțile nu se cunosc și se comportă foarte bine, afirmă Douglas Brown și Scott Wilson. Spunând acest lucru, este foarte important să se cunoască persoana cu care se va negocia. După cum a spus și psihologul și filozoful american William Jones „De fiecare dată când se întâlnesc două persoane, de fapt sunt șase persoane prezente. Este persoana care fiecare consideră că este, este persoana care consideră celălalt că este și este persoana care este de fapt.” Negocierile tind să fie mai eficiente când discută ultimele două persoane.

Folosind metoda principiilor de negociere, fiecare parte trebuie să selecteze pentru discuții cinci până la zece probleme de afaceri din perspectiva sa, din cadrul stabilit (ex. interese și probleme importante de discutat), care sunt esențiale pentru continuarea negocierii. Cadrul poate fi afișat pe un „flipchart”, atârnat pe un perete pentru ca lumea să-l poată consulta. Dacă fiecare parte poate discuta despre aspectele stabilite în cadru (ce este pe perete), este puțin probabil ca aceștia să adopte o poziție fixă în negociere.

După ce au fost identificate problemele, se pot găsi și soluții pentru rezolvarea lor. Părțile pot stabili modalități alternative pentru a rezolva problemele, clarificând avantajele și dezavantajele pentru fiecare parte.

Pe măsură ce negocierile avansează, ambele părți dezvoltă și mai multe soluții creative pentru problemele existente.

Dacă serviciile organizației necesită soluții inovatoare și flexibilitate mai mare, atunci ambele părți trebuie să se concentreze în procesul de negociere pe măsurile necesare pentru îndeplinirea acestor necesități.

Prețul stipulat de furnizor în ofertă a fost evaluat în competiție. Dacă ofertele au fost evaluate ușor, organizația înțelege prețurile de pe piață. Dacă organizația consideră că prețul furnizorului este prea mare, atunci trebuie să explice acest lucru, folosind referințe care să susțină această afirmație (de exemplu, un studiu realizat de un consilier tehnic, sau alte oferte, în măsura în care acestea nu sunt confidențiale). Dacă furnizorul înțelege cum a ajuns organizația la această concluzie, poate explica baza de formare a prețurilor, poate acesta a intenționat să furnizeze mai multe servicii decât ceilalți furnizori, dar oferta nu a fost suficient de clară, iar acum acesta poate explica acest lucru. Un lucru este sigur, dacă furnizorul nu are un preț corect, șansele ca organizația să obțină serviciile de care are nevoie sunt foarte reduse.

În sfârșit, oricând este posibil, se stabilesc și se discută standarde independente. Acestea se adaugă la mediul „fair play” în care se desfășoară negocierea, care va aduce rezoluția finală potrivită în cel mai rapid timp.

Când se vor transfera bunurile furnizorului, se vor negocia și valorile acelor bunuri, întrucât organizația merită valoarea de piață corectă. Valorile care sunt înregistrate în registrele contabile sunt irelevante comparativ cu valoarea de piață corectă. De exemplu, organizația nu se poate aștepta ca furnizorul să accepte un echipament demodat și să plătească mai mult decât valoarea justă a acestuia, chiar dacă organizația va înregistra o pierdere datorată unei durate de funcționare îndelungate folosită la calcularea amortizării acestui echipament. Pe de altă parte, dacă inițial s-a folosit amortizarea accelerată, este posibil ca valoarea de piață corectă să depășească valoarea înregistrată a echipamentului, iar organizația să înregistreze un câștig. În astfel de cazuri, părțile pot alege să transfere echipamentul la valoarea înregistrată a acestuia și să ajusteze prețul contractual rezultând o pierdere sau un câștig. Dacă valoarea bunurilor este mare, se poate apela la un evaluator independent, dacă acesta este acceptat de ambele părți.

Dacă pentru afacerile mici negocierea precontractului ar putea dura câteva zile, pentru afacerile complexe aceasta ar putea dura câteva săptămâni, iar negocierea contractului ar putea dura și mai mult. Echipa de proiect trebuie să aibă răbdare și să lase negocierea să decurgă normal, fără să grăbească lucrurile.

Dacă partenerii ar fi perfecți, contractul ar avea doar câteva pagini. Dar, din moment ce nu sunt, contractul trebuie să cuprindă și clauze privind riscurile pentru fiecare parte, și anume:

- ce se întâmplă dacă furnizorul nu oferă serviciile promise;
- ce se întâmplă dacă organizația nu plătește.

Aceste aspecte și altele ar trebui negociate pentru a obține un contract executoriu. În orice caz, părțile nu ar trebui să creeze o atmosferă de neîncredere prin stipularea acestor riscuri (de exemplu, să se creadă că cealaltă parte vrea să profite de anumite situații).

Este în interesul ambelor părți să negocieze o afacere corectă, deoarece ambele părți sunt interesate să aibă un parteneriat pe termen lung. Organizația dorește servicii consistente și de înaltă calitate, nu dorește ca o dată la câțiva ani să organizeze competiții, care necesită timp, sau să schimbe furnizorii. Furnizorul dorește un flux stabil de venituri pe termen lung, pe care să-l poată administra pentru a obține un rezultat profitabil. Orice competiție este costisitoare pentru furnizor, fie că este vorba despre o nouă competiție pentru contractul existent, sau alte competiții care să înlocuiască contractul pierdut. În general, furnizorii doresc să păstreze toți clienții profitabili.

3.5. Concluzii cu privire la strategia de analiză, evaluare și selecție a furnizorilor

Acesta este un proces de lungă durată și care folosește intensiv resursele, dar nefinalizarea acestuia constituie unul dintre motivele majore pentru care parteneriatele de externalizare dau greș.

Specialiștii în domeniul strategiilor de externalizare recomandă ca în cazul în care compania nu a avut experiența practică pentru a gestiona acest proces, să se apeleze la un consultant cu experiență.

De asemenea, dacă membrii echipei nu se pot încadra în termenul stabilit pentru luarea deciziilor, una dintre alternative este contractarea unui consilier extern (care ar fi subordonat liderului de proiect) pentru îndeplinirea anumitor sarcini. Consilierul extern ar putea întocmi CDO-ul, ar putea coordona competiția, colabora direct cu furnizorii, efectua evaluarea preliminară a ofertelor și eliminarea candidaților nepotriviți, ar putea efectua prezentările oficiale, ajutând astfel membrii echipei în procesul decizional privind evaluarea finală a candidaților. Astfel, este necesar un efort mai mic al membrilor echipei, iar aceștia pot beneficia de experiența dobândită. Dezavantajele acestei situații se regăsesc sub forma taxelor de consiliere mai mari și mai puțină implicare din partea membrilor echipei, ceea ce ar putea avea urmări negative în procesele decizionale viitoare.

Indiferent cum se va aborda problema externalizării, intern sau cu ajutorul unui consultant extern, trebuie lămurit ce va însemna această strategie pentru companie și ceea ce va fi necesar pentru a asigura un parteneriat de succes care să ajute la atingerea obiectivelor acesteia.

Prioritățile de externalizare ale companiei ar trebui să fie obiectivul central în cazul procesului de selecție.

După cum s-a precizat, există un număr mare de furnizori, care pot fi împărțiți în două mari categorii:

- cei care oferă servicii complete;
- care au funcționalitate selectivă.

Furnizorii de servicii complete pot oferi un cost mai redus pe tranzacție datorită mărimii lor și flexibilității economice.

Printr-un aranjament de externalizare selectiv, s-ar putea să se intre pe o piață mai competitivă, care să ofere niveluri de servicii mai bune și flexibilitate mai mare a contractelor.

În situația în care se dorește ca angajații proprii să se ocupe de competențele de bază, iar furnizorul să se ocupe de operațiunile zilnice, atunci ar trebui să se apeleze la un furnizor care oferă servicii complete.

Dar, dacă scopul este de a integra un furnizor într-o situație specifică, probabil ar trebui să se caute candidați mai mici, care oferă externalizare selectivă.

În plus, anumite proiecte ar putea deveni de-a lungul timpului prea mari pentru un singur furnizor, iar atunci va trebui să fie luați în considerare mai mulți furnizori dintre cei mai buni, care să poată oferi cele mai bune servicii.

Analiza și selecția furnizorului se face ținând cont de următoarele:

- externalizarea se realizează pentru a rezolva probleme și nevoile afacerii – atenția este importantă să se concentreze la nevoile companiei, nu la portofoliul de soluții ale agenților de vânzări ale furnizorului;

- trebuie „achiziționat” de la furnizor nici mai mult, nici mai puțin decât ceea ce este necesar pentru ca utilizatorii să-și îndeplinească funcțiile postului și să se adreseze exact problemei de externalizat;

- trebuie folosite aptitudinile de negociator pentru a economisi bani, a

reduce riscul și să fi protejat în cazul contractelor pe termen lung. Dacă nu se realizează o negociere slabă și neavantajoasă cu furnizorul, posibilele cheltuielile pe termen scurt a onorariilor consultanților vor fi recuperate și economisite;

- este obligatoriu să se stabilească un proces de supraveghere pentru a monitoriza performanțele furnizorului pe durata contractului.

Următorul pas este întocmirea unei liste lungi cu posibillii furnizori.

Un bun început este analizarea furnizorilor actuali, deoarece aceștia ar putea să aibă competențele și calificările necesare pentru a prelua noua inițiativă de externalizare. Se lămurește dacă sunt dispuși să susțină proiectul și dacă au deja parteneriate cu furnizori care oferă serviciile de care compania are nevoie.

În concluzie, dacă unul dintre furnizorii de bază ai organizației este calificat pentru a furniza serviciile cerute și prezintă interes în oferirea acestora, atunci externalizarea către un singur furnizor poate fi o alternativă. În acest caz, avantajul este reprezentat de reducerea timpului și a efortului în procesul decizional, când un furnizor experimentat ar fi în mod cert avantajat în această competiție. Desigur, această situație prezintă unele dezavantaje, și anume:

1. Nu există competiție pe piață, iar beneficiile (cum ar fi prețurile competitive) sunt pierdute;
2. Se pierde șansa de a obține idei inovatoare din mai multe surse;
3. Există posibilitatea să nu găsească furnizori a căror performanțe să fie superioare.

Dacă aceste alternative sunt aplicabile, atunci CDO-ul poate fi trimis doar furnizorilor experimentați. Dacă se folosește această abordare, se încheie inițial un contract pe termen scurt, oferind astfel furnizorului posibilitatea de a-și dovedi performanțele în acest segment. Dacă furnizorul are performanțe se poate încheia un contract pe termen lung.

Un alt aspect al externalizării către un singur furnizor se referă la propunerea emisă de unitatea internă privind furnizarea serviciilor. Aceasta se întâmplă doar în cazul în care unitatea internă a obținut performanțe superioare și costuri scăzute. În această situație echipa de proiect poate negocia cu unitatea internă, iar în cazul întocmirii unui contract această unitate internă să devină autonomă. Avantajele și dezavantajele sunt similare externalizării către un singur furnizor, excepție făcând autonomia unității interne. În timpul acordat unității (tranziție de la intern spre autonom), aceasta și-ar putea consolida poziția și ar putea dezvolta noi abilități în domeniul marketingului, vânzărilor și contabilității, domenii care nu au fost necesare anterior. Un avantaj ar fi ridicarea moralului personalului unității interne, cât și a personalului întregii organizații. Dacă se obțin performanțe superioare și costuri scăzute, orice angajat care nu lucrează în domenii de bază, are șansa să obțină beneficii neașteptate. Întreaga organizație ar obține beneficii dacă fiecare unitate internă ar obține asemenea rezultate.

Acest tip de proces de selecție, numit unic sau **externalizare unică**, poate duce la un parteneriat cu un furnizor care nu este foarte calificat, iar pe termen lung s-ar putea să existe rezultate nesatisfăcătoare.

Astfel, se vor include în căutare și ofertele de pe piața tradițională de externalizare, fiindcă doar prin evaluarea mai multor furnizori se ajunge la înțelegerea pieței, iar în final găsirea celui mai bun furnizor care să satisfacă nevoile companiei și cu care să încheie un parteneriat productiv pe termen lung.

Etapa de emisie a cererii de ofertă (CDO) continuă procesul de selecție.

La crearea listei scurte se recomandă să se țină cont dacă furnizorul a mai activat în domeniul în care se dorește externalizarea și, implicit, dacă știe serviciile care urmează a fi externalizate. În cazul în care situația este pozitivă se urmărește

atât numărul partenerilor de afaceri, cât și calitatea acestora.

Numărul parteneriatelor încheiate în ultimele 12 – 18 luni poate reprezenta de asemenea un criteriu de urmărit în momentul creării listei preferențiale. Acest criteriu putând fi detaliat cu procentul de venituri (mai mult de 25%) obținut din acest tip de afacere.

În cererea de ofertă către finaliști trebuie să menționeze exact care este nivelul cerințelor, luarea în considerare a tuturor costurilor și cerințele esențiale pentru funcționare, sintetizate ca în tabelul 3.9.

Exemplu de listă a prevederilor / cerințelor

Tabelul 3.9.

Obligații	Responsabilități
Oferire serviciilor convenite, în cadrul categoriei de servicii definite.	Menținerea personalului, echipamentelor și altor resurse adecvate și oferirea tuturor serviciilor necesare, întreținerea și reparațiile necesare propriilor echipamente și sisteme, care ar putea fi necesare pentru a oferi servicii în concordanță cu acest ANS (angajamente la nivelul serviciilor).
Oferirea de monitorizări și service non-stop pentru a putea fi receptivi la incidente critice ale sistemului sau la situații excepționale.	Realizarea unui program de raportare a incidentelor.
Monitorizarea executării proceselor care rulează zilnic și executarea tuturor activităților de întreținere.	Obținerea autorizațiilor de la cumpărător și definirea de personal responsabil pentru adăugări, îmbunătățiri, ștergeri sau completări la sistem.
Asigurarea facilităților de rezervă în cazul unui dezastru. Menținerea ca parte componentă a serviciilor, unui sistem de recuperare în cazul unei defecțiuni și facilități de rezervă pentru a permite clientului să continue în cazul unor defecțiuni naturale sau provocate de om, sau un motiv similar pentru prevenirea accesului în sistem	Inițierea de proceduri de gestionare a crizelor în cazul defecțiunilor și informarea managerului de resurse sau a managerului desemnat să se ocupe de relațiile cu furnizorii.
Întocmirea și distribuirea de rapoarte periodice pentru a oferi informații despre nivelurile de servicii atinse	Raportarea privind nivelurile de servicii.
Oferirea, la cerere, a jurnalului înregistrărilor tuturor operațiunilor externalizate din sistem	Respectarea principiului confidențialității în legătură cu toate informațiile conținute în sistem și datele transferate, în conformitate cu prevederile de securitate stabilite în planul serviciilor de calitate.

Sursa: Brown D., Wilson S., *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities* [15]

După primirea CDO de la finaliști, se cere o prezentare sau demonstrație echipei furnizorilor, ce va fi atribuită proiectului. Atenția pe parcursul prezentării trebuie concentrată pe trei arii esențiale:

- capacitățile serviciilor;
- elemente ale culturii organizaționale;
- costuri.

Dacă s-a decis angajarea mai multor furnizori, se impune stabilirea unei întâlniri cu aceștia pentru a determina cum se va colabora în echipă. Dacă unul sau mai mulți furnizori par teritoriali, este un semn că aceștia nu vor funcționa bine în cadrul unei echipe, deoarece se doresc furnizori a căror scop comun reprezintă beneficiul echipei în detrimentul interesului personal.

Iată o trecere în revistă a ceea ce este implicat în selecția vânzătorului:

1. Convocarea echipei de selecție.
2. Adunarea informațiilor despre furnizor, emiterea cerințelor pentru eliberarea de informații (CEI).
3. Stabilirea unui program realist.
4. Dezvoltarea unei liste cu termenele limita.
5. Definirea și evaluarea obiectivelor și operațiunilor actuale.
6. Definirea criteriilor de evaluare și constrângerilor înainte de a emite cereri de ofertă (pentru a menține obiectivitatea).
7. Pregătirea cererilor de ofertă (CDO).
8. Evaluarea ofertelor.
9. Selectarea unui furnizor.

În final, se impune prezentarea părerii lui Henry Quadracci, președintele Quad/Graphics, cu privire la faptul că majoritatea persoanelor colaborează cu persoane pe care le agreează și cu care interacționează des, fiindcă există posibilitatea de a întâlni persoane dezagreabile sau cu care nu se poate colabora.

Acesta afirmă că: „Una dintre regulile fundamentale este: Să nu faceți niciodată afaceri cu persoane pe care nu le agreeați. Dacă nu vă place o anumită persoană, înseamnă că există un motiv. Acest lucru s-ar putea datora faptului că nu vă place acea persoană și probabil aveți dreptate. Nu contează despre ce persoană este vorba sau garanțiile oferite de aceasta, chiar dacă este vorba despre plata în avans. Dacă colaborați cu o persoană pe care nu o agreeați, mai devreme sau mai târziu această colaborare va avea de suferit.”

CAPITOLUL 4

APLICAREA STRATEGIILOR DE EXTERNALIZARE ÎN DIFERITE STRUCTURI ORGANIZATORICE

Directorii care iau în considerare implementarea unui program de externalizare trebuie să stabilească foarte clar motivul pentru care doresc să externalizeze și ce doresc să realizeze prin externalizare, iar apoi, trebuie să planifice foarte atent și să pună în aplicare o strategie solidă și intensă pentru a obține profit din investiția respectivă, fiindcă majoritatea problemelor legate de externalizare provin dintr-un proces de „due-diligence” deficitar și dintr-o comunicare greșită.

După aceea, înainte de a începe colaborarea cu un furnizor de externalizare, directorii trebuie să își amintească faptul că pentru ca acest proces să funcționeze trebuie să construiască o relație cu furnizorul de externalizare, deoarece ca în orice relație, comunicarea și înțelegerea așteptărilor celuilalt sunt esențiale pentru dezvoltarea sa. Există un echilibru delicat între a avea încrederea în furnizorul de externalizare și a-l controla pe acesta, iar stabilirea acestui echilibru va ajuta la dezvoltarea afacerii și păstrarea unei relații puternice și pe termen lung.

Negocierea unui contract de externalizare nu este niciodată ușoară și poate dura o perioadă îndelungată. În timp ce se modelează și se dezvoltă o relație care va dura mai mulți ani, trebuie să se încerce să se investească intuitiv în sisteme de protecție pentru ambele părți, încercând în același timp să se prevadă schimbările și să se reducă riscurile în efortul de a beneficia de recompensele numeroase care pot apărea în timpul acestor ani.

Cu o conducere puternică, planificare corespunzătoare, due-diligence și o strategie bine construită, beneficiile unui program de externalizare sunt numeroase, dar sunt de asemenea multe riscuri (sigure) fără aceste elemente.

Astfel, în continuare sunt prezentate strategiile de externalizare pe domenii diferite de activitate, pornind de la activități de producție, continuând cu cele de execuție de lucrări și continuând cu cele de prestare de servicii.

4.1. Analiza activității societății comerciale Sever Conf S.A.

4.1.1. Prezentarea societății comerciale Sever Conf S.A.

Societatea comercială Sever Conf S.A., cu sediul în Drobeta Turnu Severin, str. Calea Timișoarei nr. 183A, are ca domeniu de activitate *fabricarea și comercializarea confecțiilor militare și civile*.

Ca urmare a acestei activități, 95% din producția de îmbrăcăminte fabricată (figura 4.1.) este destinată exportului în țări din Uniunea Europeană, precum Germania, Italia, Belgia, Franța, Spania, Marea Britanie.



Fig. 4.1. Hală de producție la S.C. Sever Conf S.A.

Dar activitatea întreprinderii este mult mai complexă, constituindu-se dintr-o multitudine de procese și servicii, și anume:

- producția de îmbrăcăminte civilă și militară;
- consultanță tehnică de specialitate;
- execuție computerizată de tipare;
- creație și design vestimentar;
- transport marfă către clienții proprii;
- variate posibilități de lucru în sistem LOHN, CM, CMT, RTU;
- desfacere atât pe piața internă cât și pe piața externă de « Produs complet »;
- servicii de broderie și spălare;
- aprovizionarea de țesături și accesorii textile.

Astfel, satisfacerea cerințelor clienților la un nivel de calitate deosebit este unul din obiectivele majore pe care societatea și l-a înscris în strategia sa. Noua strategie stabilește ca obiectiv major al grupului dezvoltarea departamentului de uniforme pentru instituțiile românești. Experiența câștigată în baza unei activități desfășurate timp de 15 ani pentru clienți occidentali, la standardele înalte ale pieței europene, este o carte de vizită demnă de invidiat pentru orice producător competitiv.

Activitatea societății are un istoric îndelungat, și anume:

- 1923 – se înființează „Fabrica de pălării Tesla”;
- 1950 – fabrica se va transforma în „Fabrica de confecții Porțile de Fier”, ulterior devenită „Întreprinderea de Confecții din municipiul Drobeta Turnu Severin”;
- 1990 – întreprinderea de confecții devine S.C. Sever Conf S.A., societate cu capital integral privat, cu sediul în Drobeta Turnu Severin, județul Mehedinți;

- 1993 – se înființează S.C. Romanian Fashion S.A., firmă cu capital integral privat, cu sediul în București;
- 2001 – S.C. Romanian Fashion S.A. devine acționar majoritar la S.C. Sever Conf S.A.

Împreună cu Grupul Marck, societatea a lucrat uniforme militare pentru: Poliția Franceză, Jandarmeria Franceză, Licee militare din Franța, Armata Aerului din Germania, Armata Olandeză.

De asemenea, este furnizor pentru uniformele Regiei Autonome de Transport Paris, Regiei Autonome de Transport Lyon, Primăria Parisului, Muzeul Luvru, Festivalul de Film de la Cannes.

S.C. Romanian Fashion S.A. este agent exclusiv al Grupului Marck în România pentru întreaga sa gamă de echipamente și accesorii militare, având până în prezent mai mult de șase ani de colaborare cu Grupul Marck în domeniul uniformelor militare și civile. De reținut pentru perioada de colaborare este anul 2006 în care s-au realizat peste 200.000 de produse pentru Grupul Marck.

De asemenea, furnizează uniforme pentru Ministerul Administrației și Internelor al României.

Societatea este subcontractant pentru uniforme (figura 4.2.) ale Marinei Italiene, Armatei Aerului Italiene și ale Poliției Spaniole.



Fig. 4.2. Exemplu de uniforme executate de societate

Furnizează însemne de grad, epoletji, eghileți, ecusoane, insigne și alte însemne pentru orice structură militară sau civilă.

Societatea este distribuitor exclusiv pentru echipamente și muniție neletală destinată menținerii ordinii, cum ar fi:

- grenade lacrimogene;
- fumigene, cu efect sonor sau luminos;
- lansatoare de grenade neletale;
- muniție cinetică;
- produse pirotehnice.

Astfel, se poate spune că întreprinderea dispune de logistica și personalul specializat pentru crearea și dezvoltarea uniformelor oricărei structuri militare sau civile.

În domeniul confecțiilor civile, întreprinderea confecționează o gamă variată de articole pentru Brühl (Germania), Marina Yachting (Italia), Cinelli Studio (Italia), Colmar (Italia), Dolce&Gabbana (Italia), Rue Blanche (Belgia), Moncler (Franța), Marina Rinaldi (Italia), Cerutti (Italia), Mango (Spania), SPC – Groupe Marck (Franța), Cape Horn (Italia), Murphy&Nye (Italia), Nolita (Italia).

4.1.2. Analiza activităților de exploatare și structurarea fluxului tehnologic la S.C. Sever Conf S.A.

Printr-un aranjament de externalizare selectiv se poate intra pe o piață mai competitivă, care să ofere niveluri de servicii mai bune și flexibilitate mai mare a contractelor.

Una dintre cele mai dificile probleme cu care se confruntă companiile care decid să externalizeze este identificarea procesului care este cel mai bine de externalizat. O companie nu trebuie neapărat să externalizeze procesul care este cel mai economic. În principal, companiile țin cont de alți factori, cum ar fi:

- gradul de standardizare într-un proces;
- alinierea procesului la obiectivele cheie ale companiei;
- gestionarea internă a vânzărilor;
- adaptabilitatea la schimbări;
- îngăduința și tehnologia declarată și folosită în proces.

Cea mai importantă cerință (în cererea de ofertă, precontract și în contract) va fi stabilirea concisă, dar cuprinzătoare, a domeniului de aplicare al parteneriatului de externalizare.

Importanța domeniului de aplicare este dată de următoarele aspecte:

- *Serviciile interne* domeniului de aplicare al contractului sunt incluse în termenii de stabilire a prețurilor din contract.
- Pentru *serviciile externe* domeniului de aplicare al contractului se vor stabili prețurile ca fiind servicii noi sau adiționale (care pot fi destul de mari).

Obiectivul este evitarea de a se plăti de două ori pentru un serviciu, o dată plata pentru că s-a considerat serviciul în taxa de bază, iar a doua oară când trebuie să se plătească în plus pentru a beneficia efectiv de acel serviciu.

În definirea domeniului de aplicare, cererea de ofertă trebuie să fie destul de cuprinzătoare, dar nu prea detaliată. Echipa de proiect ar trebui să evite definirea unor sarcini specifice restrictive (cum ar fi introducerea schimbărilor de salarizare în baza de date XYZ). Acest lucru ar putea limita inutil gândirea furnizorilor (și dacă nu sunt discutate în procesul de negociere sau în contract, pot constitui avantaje pentru furnizor în „crearea unui ordin de schimbare” și posibile costuri adiționale pe măsură ce se dezvoltă afacerea).

Este mult mai eficient să se descrie activitățile și funcțiile care se desfășoară (cum ar fi „luarea în considerare a schimbărilor salariale”). Furnizorul ar trebui să ia în considerare schimbările salariale indiferent de modalitatea prin care sunt stabilite și de tehnologia folosită.

Există diverse modalități de a delimita domeniul de aplicare:

- activități specifice;
- mai multe servicii și funcții îndeplinite de personalul afectat de externalizare, în perioada de 12 luni anterioară tranziției;
- mai multe servicii și funcții incluse în categoriile de buget asumate de către furnizor;
- servicii și funcții inerente necesare pentru realizarea serviciilor specifice.

Dacă sunt externalizate activități specifice, spre deosebire de activitățile substanțiale ale unui departament sau proces, acest lucru trebuie specificat.

Pe de altă parte, dacă un întreg departament sau proces este externalizat, atunci se poate defini un domeniu de aplicare mai vast. În cererea de ofertă trebuie specificate și anumite tipuri de servicii de susținere, cum ar fi:

- consultanță tehnică;
- servicii administrative;
- monitorizarea / bugetarea contractului care înainte erau efectuate de departamentul care este externalizat și care se așteaptă ca în viitor să fie efectuate de către furnizor.

În cererea de ofertă sunt, de asemenea, specificați și factorii de producție care rămân sau care vor fi externalizați. De exemplu, dacă se așteaptă ca organizația să transfere și echipamente furnizorului ca urmare a tranzacției efectuate, acest lucru trebuie evidențiat.

Astfel analizând la S.C. Sever Conf S.A. activitățile desfășurate și forma de organizare a producției se observă că aceasta este specifică unei linii tehnologice cu flux tehnologic structurat pe secții croit, confecționat și finisat. În aceste condiții întreprinderea are nevoie de un număr de cel puțin 500 de muncitori, structurați în formații de lucru 8+3.

Fabrica dispune de echipamente performante de ultimă generație:

- sisteme software Investronica pentru construirea și multiplicarea tiparelor;
- linie completă de finisat sacouri (Rotondi);
- mașini automate de șpănit (BKR);
- stații automate pentru executarea refileților (Dürkopp-Adler, Brother);
- mașini de cheițe (Brother, Dürkopp-Adler, Sun Star);
- mașini de cusut și surfilat (Pegasus, Brother, Siruba);
- mașini de butoniere grele (Dürkopp-Adler, Reece) și de butoniere ușoare (Brother, Sun Star, Pfaff);
- mașini simple și de confecționat (Dürkopp-Adler, Brother, Juki, Sun Star);
- mașini Uberdeck (Pegasus, Siruba);
- prese de termoculat (Kannegieser, Martin Group);
- mașină de brodat (Brother);
- prese și mese de călcat (Malavasi, Primula);
- sistem centralizat, computerizat, de producere a aburului industrial și a climatizării (Loos).

Ultimele investiții majore s-au făcut în anul 2006, în cadrul departamentului de croit, prin cumpărarea a trei mașini automate de șpănit cu alimentator automat și a unui utilaj automat de croit GERBER, respectiv în anul 2008, odată cu achiziționarea unui nou cutter GERBER cu înălțimea vacumată de 2,5 cm, specializat

pentru comenzile scurte. Tot acest sistem este integrat cu sistemul CAD de construire și încadrare a tiparelor.

Toate acestea (forma de organizare, numărul muncitorilor și dotările) ajută întreprinderea să realizeze o producție lunară care are următoarea configurare:

- 30.000 pantaloni bărbați;
- 10.000 cămăși;
- 15.000 pantaloni copii;
- 10.000 bluze;
- 5.000 fuste / rochii;
- 12.000 sacouri;
- 6.000 jachete / veste sport.

În tabelul care urmează este prezentat procesul tehnologic aferent producției unui tip de îmbrăcăminte, detaliindu-l pe grupe de semifabricate, coduri țesătură, număr bucăți și timpul de realizare

Proces tehnologic – Geacă femei

Tabelul 4.1.

SACII DE PUF - sunt confecționați	
GRUPĂ PIEPTI	64,0 minute
62	1. Aplică fața pe puf – piept mare (2) – 7'40"
100	2. Aplică fața pe puf – clin piept (2) - 4'50"
282	3. Surfulează pieptul mare jur împrejur (2) - 1'40"
340	4. Surfulează clinul de jur împrejur (2) - 1'25"
2400	5. Aplică vata pe refileți (buzunare piept) 10"
64	6. Execută buzunarul din piept (2 buc.) 7'30"
800	Surfulează punga de buzunar (2) - 35"
274	7. Bate 4 capse (seturi) pe refileți - 1'45"
	Dă semne
87	8. Matlasează pieptul (2) - 5'30"
102	9. Matlasează clinul (2) - 4'40"
140	10. Încheie clinul cu pieptul (2) - 3'15"
400	11. Aplică vata și antipunga pe buzunarul cu burdof (2) 1'10"
282	12. Execută buzunarul cu burdof (2) - 1'40"
680	13. Surfulează buzunarele cu burdof (2) - 40"
960	14. Tighelește la 2 ace buzunarele cu burdof (2) - 30"
384	15. Pune vata pe clape și încheie (29 - 1'15"
1200	16. Întoarce clapele (2) - 20"
320	17. Tighelește clapele la 2 ace (2) - 1'30"
1200	18. Dă semne pentru surfilat (2) - 25"
2400	19. Surfulează clapele (2) - 10"
1200	20. Dă semne și bate capse la clape (2) - 25"
76	21. Aplică buzunarele pe piept (de burdof) (2 buc.) - 6'15"
	Dă semne
160	22. Aplică clapele la buzunare (2) } 3'
	Tighelește
111	23. Dă semne pentru matlasat piepti (2) - 4'20"
145	24. Dă semne pentru matlasat clini (2) - 3'20"

GRUPĂ SPATE**19,75 minute**

- 126 - Dă semne pentru matlasat spatele - 3'50"
 137 - Aplică spatele pe sacul de puf - 3'30"
 480 - Surfilează spatele - 1'
 96 - Matlasează 7 tigele - 5'
 400 - Aplica antipiuma pe găici (2) }
 - Execută găicile } 1'10"
 - Tighelește găicile (2) }
 410 - Aplică găicile pe spate (2) - 1'05"
 114 - Încheie geaca pe laterale }
 - Încheie geaca pe umăr } 4'10"

GLUGA**38,3 minute**

- 206 - Se matlasează puful (3 părți) - 2'20"
 360 - Dă semne pe 3 părți față pentru matlasat - 1'20"
 75 - Aplică față pe puf (3) - 6'20"
 400 - Surfilează părțile (3) - 1'10"
 115 - Încheie părțile de față ale glugii - 4'10"
 360 - Bate 4 ochiline pe laterale - 1'20"
 1900 - Taie elasticul la dimensiune și introduce 1 butoiș - 15"
 120 - Bagă elasticul pe orificii, pune un butoiș și fixează elasticul }
 - Execută pensele pe glugă } 4'
 - Aplică fâșiile, prinde în ace și le tiguelește }
 480 - Aplică antipiuma și hârtia pe fâșie (2 buc.) } 1'
 - Execută ornamentele de pe față }
 150 - Încheie căptușeala la glugă - 3'10"
 - Execută pensele la căptușeală }
 289 - Aplică fâșia în față + fermoare } 1'40"
 1900 - Fixează fermoarul la dimensiune - 15" }
 210 - Aplică fermoarul pe cele 2 fâșii și tiguelește - 2'15"
 63 - Execută gluga de final - Mariana - 7'35"
 320 - Aplică gluga la geacă - 1'30"

BLĂNIȚA**11,1 minute**

- 720 - Aplică vatelină pe cele două părți de la blăniță - 40"
 190 - Aplică vată pe cele două părți de fermoar pentru blăniță }
 - Aplică refiletele pe fâșie, aplică partea de fermoar } 2'30"
 - Dă semne pentru capse }
 720 - Bate capsele la blănițe } 40"
 110 - Aplică blănița pe fâșie - 4'15"
 270 - Întoarce blănița - 1'45"
 384 - Înfundă gaura la blăniță - 1'15"

GRUPĂ MÂNECI		23,5 minute
222	- Dă semne pentru matlasat (2) parte mare - 2'10"	
160	- Aplică fața pe sacul de puf (2) parte mare - 3'	
282	- Dă semne pentru matlasat clin mânecă (2) - 1'40"	
222	- Aplică fața pe sacul de puf clin mânecă (2) - 2'10"	
320	- Matlasează partea mare mânecă (2) - 1'30"	
400	- Matlasează clini mânecă (2) - 1'10"	
480	- Încheie pe cot mâneca cu clinul (2) - 1'	
2500	- Taie elastic la dimensiune (2) - 10"	
480	- Aplică elasticul la măsura cu 2 ace - 1'	
262	- Surfilează partea mare mânecă (2) - 1'50"	
360	- Surfilează clinii mânecă (2) - 1'20"	
570	- Încheie mâneca pe subraț - 50"	
110	- Aplică ecusonul pe partea mare a mânecii - 25"	
91	- Aplică mâneca pe giacă (2)	} 5'15"
	- Fixează petecuțul de fixare	
FENTELE		26,4 minute
222	- Întărirea capetele la fermoar	} 2'10"
	- Se aplică pipingul pe 2 părți la fermoar	
144	- Pune vata pe partea dreaptă (3 părți)	} 3'20"
	- Pune vata pe partea stângă (2 părți)	
90	- Încheie partea dreaptă de benta, întoarcere, tighelește 2 tighele, fixează elasticele	} 1'40"
480	- Aplică pipingul pe partea stângă de benta - 1'	
106	- Încheie partea stângă de benta, întoarcere - 4'30"	
1400	- Surfilează benta stângă și dreaptă - 20"	
160	- Aplică benta pe partea dreaptă și fixează benta	} 3'
	- Tighelește la 0,8 cm	
76	- Aplică fermoarul pe partea dreaptă	} 6'15"
	- Dă semne pentru partea stângă	
	- Aplică fermoarul pe partea stângă	
	- Aplică benta a doua	
960	- Taie 4 elastice - 30"	
960	- Dă semne și aplică 4 nasturi - 30"	

CĂPTUȘEA LA		39,9 minute
240	- Execută buzunarele pentru embleme	} 30"
	- Aplică cele 8 embleme pe săculeț	
960	- Aplică săculețul pe spatele de căptușeală	- 30"
280	- Aplică emblemele de firmă (spate) și agățătorul	- 1'40"
	- Dă semne	
820	- Aplică emblema de întreținere (piept)	- 35"
640	- Încheie mânecile pe cot la 5 fire (2)	- 45"
550	- Încheie clinii de căptușeală cu piepții la 5 fire (2)	- 50"
125	- Bagă mânecile la căptușeală	} 3'50"
	- Încheie căptușeala la lateral și umăr la 5 fire	
500	- Calcă căptușeala	- 55"
56	- Aplică căptușeala de jur împrejur pe giacă	- 8'30"
46	- Execută toate fixările pe dos la geacă	} 10'20"
	- Prinde mânecile	
270	- Întoarce geaca pe față	- 1'45"
160	- Tighește geaca pe fermoar (ambele părți)	- 3'
160	- Matlasează 4 tighele pe spate	- 3'
1900	- Înfundă mâneca de căptușeală	- 15"
240	- Dă semne și bate capsele la glugă și buzunar	- 2'
CORDONUL		0,30 minute
960	- Taie elasticul la dimensiune	- 10"
1400	- Fixează elasticul cu cataramă	- 20"
FINISAT		23,25 minute
44	- Șterge geaca de urme creion	} 11'
	- Finisat ață	
	- Coase nasturi 4 buc.	
240	- Pune cordon și blăniță la geacă	} 2'
	- Finisează	
	- Perie blănița, taie ațele	
48	- Despărțit - față și căptușeală	- 10'
	- Alimentat cu sacii de puf	} 25"
	- Încărcat sacii de puf	
TOTAL		Total = 246,45 min
		Necesar 50 buc/om
		W = 1,95 gecii/om
		48,75 buc.

4.1.3. Analiza SWOT complexă a societății comerciale Sever Conf S.A.

Analiza SWOT complexă a S.C. Sever Conf S.A.

Tabelul 4.2.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
1. Asigurarea disponibilității de resurse performante	
a) Resurse umane	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal (calificat unde este necesar) angajat în baza unui contract colectiv de muncă ➤ Consultanță tehnică de specialitate 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesul de recrutare și selecție nu este pus la punct ➤ Costul ridicat al cursurilor de perfecționare ➤ În căutarea furnizorilor, membrii echipei de proiect nu au suficientă experiență
b) Resurse sociale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atmosferă de lucru destinsă și un mediu de lucru calm și confortabil ➤ Se promovează lucru în echipe mixte ➤ Plata orelor suplimentare 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Greutăți în planificarea concediilor de odihnă, din cauza fluctuațiilor comenzilor
c) Resurse materiale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ O bună aprovizionare cu țesături și accesorii textile ➤ Se respectă standardele europene de calitate ➤ Echipamente performante de ultimă generație cum ar fi: sisteme software, utilaje tehnologice ➤ Existența activelor imobiliare unde se desfășoară activitățile societății 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deprecierea morală a utilajelor, ca urmare a accelerării apariției pe piață a inovărilor
d) Resurse informaționale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calculatoare, tehnică de birou, softuri performante 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informații insuficiente sau care nu sunt accesibile în alegerea furnizorilor
e) Resurse financiare	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența disponibilităților necesare pentru plăți curente necesare pentru un ciclu de producție fluent ➤ Situație financiară bună care dă posibilitatea accesării de credite pentru investiții 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nemulțumirea asociaților determinată de recuperarea lentă a surselor investite
f) Timp	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compania are o reputație bună, pe piața de profil, de peste 15 de ani ➤ În cadrul procesului tehnologic, timpul de realizare a fiecărei grupe de semifabricate este trasat și respectat riguros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se consumă mult timp cu formalități legate de procedurile bancare, cele cu instituțiile statului și cele de export

2. Prevedere și contractare performantă a sortimentelor cu cerere solvabilă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Societatea este agent exclusiv al grupului Marck în România ➤ Subcontractant pentru uniforme ale Marinei Italiene, Armatei Aerului Italiene și ale Politiei Spaniole. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lipsa unui departament de marketing și a angajaților specializați în negociere
3. Organizare performantă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dispune de logistica specializată ➤ Lucrul în sistem LOHN, CM, CMT, RTU ➤ Fiecare proces de producție, dar și de onorare al comenzilor are un flux și proceduri bine stabilite ➤ Proceduri generale de verificare a capacităților furnizorilor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedurile utilizate pentru fluxurile tehnologice nu sunt adaptate comenzilor, ci sunt generale ➤ Standardizarea unei strategii de externalizare este greoaie
4. Poziționarea performantă a sortimentelor în piață	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exportul produselor se face în țări din Uniunea Europeană ➤ Desfacerea producției este realizată atât pe piața internă, cât și pe piața externă 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lipsa unor acțiuni de promovare a societății și a produselor
5. Asimilarea performantă a noilor sortimente competitive	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuirea echipamentelor și a muniției neletală ➤ Modelele trebuie schimbate în fiecare sezon, generând colecții noi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costul ridicat al produselor inovate (cu rezistență crescută la frig, vânt, etc.)
6. Achiziționarea performantă în ciclul curent	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Achiziționarea bunurilor se face pe baza comenzilor primite ➤ Existența unor contracte de achiziție cu furnizori autohtoni și externi în dependență cu necesitățile procesului de producție ➤ Optimizarea distanțelor între punctele de colectare și unitatea de procesare 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bază de date mică cu potențialii furnizori de materie primă ➤ Se lucrează cu stocuri mari de materii prime și materiale
7. Producția performantă a sortimentelor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producție de uniforme militare exportate în Franța, Germania, Olanda, Italia și Spania. ➤ Produce accesorii pentru uniformele militare 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesitatea manufacturării pentru multe operațiuni ale producției ➤ Volum mare de lucru în momentul lansării comenzilor
8. Vânzarea performantă a sortimentelor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența unui site de prezentare ➤ Vânzarea se realizează pe bază de comenzi ➤ Există mai multe tipuri de transport și distribuție a produselor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lipsa unei strategii de marketing ➤ Nu se apelează la publicitate, reclamă, promoții

9. Autofinanțare și creditarea performantă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gradul de îndatorare al societății permite obținerea unor credite noi ➤ Autofinanțarea se realizează din reinvestirea profitului ➤ Investițiile noi au fost realizate în cadrul departamentului de croit prin achiziționarea a trei utilaje performante 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rata dobânzii ridicate creează un cost de creditare mare ➤ Accesarea dificilă a creditelor pe termen lung
10. Satisfacere nevoi și fidelizare clienți și furnizori	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaborare de durată cu serviciile militare din mai multe țări ale Uniunii Europene ➤ Livrarea produselor cu scadență diferențiată către clienții fideli ➤ Negocierea creditului comercial în funcție de istoricul colaborării cu clienții și/sau furnizorii 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neoferirea de avantaje partenerilor noi
+ 1 Management performant și putere managerială competitivă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Echipă managerială cu experiență ➤ Contact permanent cu salariații și respect față de aceștia ➤ Comunicarea în cadrul societății se realizează pe orizontală 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesul decizional se finalizează prin decizia managerului general ➤ Număr mic de manageri ca urmare a structurii organizatorice reduse, ceea ce determină atribuții multiple pentru managerii existenți

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
1. Asigurarea disponibilității de resurse performante	
a) Resurse umane	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crearea unor strategii de responsabilizare a echipelor și motivarea lor ➤ Crearea unor condiții de lucru cât mai bune 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Înființarea altor societăți cu profil asemănător care să recruteze angajați specializați
b) Resurse sociale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursuri de pregătire în vederea dezvoltării spiritului de echipă și a managementului colaboraționist ➤ Existența unor programe sociale suplimentare 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Scăderea nivelului de trai și, implicit, a interesului angajaților cu privire la activitatea firmei
c) Resurse materiale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilitate pentru înnoirea echipamentelor uzate moral 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creșterea impozitelor la nivelul activelor ➤ Prețuri în creștere la materialele utilizate în producție
d) Resurse informaționale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obținerea de informații prețioase prin intermediul sondajelor telefonice 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilitatea preluării de viruși de pe Internet

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizarea de canale de comunicație securizate prin Internet ➤ Dezvoltarea și actualizarea site-ului companiei pentru o comunicare și un feed-back din partea actualilor și potențialilor clienți 	
e) Resurse financiare	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanțări nerambursabile pentru dezvoltarea și promovarea IMM-urilor ➤ Semnarea contractelor pe perioadă îndepărtată ➤ Devalorizarea monedei naționale care la exportul de bunuri generează diferențe favorabile de curs valutar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența birocrăției cu privire la recuperarea sumelor (în special al TVA) de la bugetul de stat ➤ Introducerea de noi impozite
f) Timp	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Înnoirea permanentă a utilajelor determină creșterea productivității și, implicit, reducerea timpului de fabricație 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ În perioadele de concedii, din cauza implicării mari a factorului uman, producția se realizează într-un interval mai mare
2. Prevedere și contractare performantă a sortimentelor cu cerere solvabilă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidarea și dezvoltarea relațiilor reciproc-avantajoase cu clienții și distribuitorii produselor proprii ➤ Căutarea unor noi oferte de materiale necesare procesului de producție la prețuri mai mici ➤ Îmbunătățirea permanentă a bazei de date centralizate a potențialilor clienți 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criza economică mondială îngreunează relațiile cu partenerii străini
3. Organizare performantă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficientizarea activităților de achiziții, producție și desfacere ➤ Adaptarea producției la condițiile economice ➤ Respectarea standardelor de calitate ➤ Angajarea personalului în funcție de competențe și abilități ➤ Salarizarea angajaților în funcție de performanță 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pretenții tot mai mari din partea consumatorilor față de calitatea produselor
4. Poziționarea performantă a sortimentelor în piață	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poziționarea produselor atât în mediul militar cât și în cel civil 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența unui număr mare de societăți cu activitate similară
5. Asimilarea performantă a noilor sortimente competitive	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Achiziționarea de echipamente moderne pentru a face față cerințelor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unele firme concurente investesc mult în noi tehnologii

6. Achiziționarea performantă în ciclul curent	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Negocierea unor contracte de achiziții mai avantajoase în dependență de necesitățile procesului de producție ➤ Căutarea de noi furnizori ➤ Accesul la ofertele și furnizorii externi de materiale și echipamente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creșterea prețurilor la materiale, echipamente, combustibil, etc. ceea ce duce la creșterea prețului la produsele finite
7. Producția performantă a sortimentelor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientarea spre noi categorii de clienți prin producerea uniformelor civile ➤ Creșterea calității produselor ➤ Creșterea eficienței ciclului de producție ➤ Creșterea productivității la nivelul întregului proces de producție, prin utilizarea cât mai mare a echipamentelor tehnologice în locul factorului uman 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concurența să realizeze produse mai ieftin și mai rapid
8. Vânzarea performantă a sortimentelor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Punerea la dispoziție de către firmă a diverselor materiale, broșuri, cataloage pentru parteneri ➤ Realizarea promovării pe la târguri și expoziții ➤ Utilizarea comerțului electronic 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concurență puternică din partea producătorilor prezenți pe piața locală
9. Autofinanțare și creditarea performantă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendința de scădere a dobânzilor la credite (în special la cele pe termen scurt) prin scăderea ratei dobânzii de politică monetară ➤ Accesarea mai rapidă și ușoară a creditelor ➤ Existența diferitelor instrumente de investiții în piața de capital și cea monetară ➤ Posibilitatea reinvestirii profitului conform legislației ➤ Acces la credite interne pentru diferite investiții, acordate în cadrul grupului 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creșterea comisioanelor bancare și a altor taxe ➤ Lipsa de transparență în sistemul bancar
10. Satisfacere nevoi și fidelizare clienți și furnizori	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selecționarea noilor furnizori după anumite criterii ➤ Subcontractarea noilor clienți ➤ Oferirea de prețuri preferențiale sau de reduceri de preț pentru 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O mare parte din furnizorii existenți pe piață furnizează produse concurenților Sever Conf S.A. ➤ Cerințe și pretenții tot mai mari

clienții fideli ➤ Semnarea contractelor pe termen lung ➤ Atragerea de clienți prin oferirea de facilități	din partea clienților existenți
+ 1 Management performant și putere managerială competitivă	
➤ Posibilități de școlarizare și perfecționare a cunoștințelor prin posibilitatea aplicării la cursuri și seminarii, programe de training, MBA ➤ Sprijin de la instituțiile abilitate ➤ Informații mai vaste datorită deschiderii spre UE	➤ Existența limitării deducerii costurilor aferente perfecționării personalului

4.1.4. Identificarea procesului de externalizat și realizarea externalizării la S.C. Sever Conf S.A.

Echipa de proiect a determinat fiecare element al modelului de decizie de a produce sau a cumpăra, cu excepția elementelor referitoare la ofertele de preț ale furnizorilor, deoarece aceste informații nu sunt disponibile.

Odată decis domeniul de aplicare al externalizării, echipa de proiect ar trebui să înceapă să caute furnizori. În acest caz, cel mai eficient va fi membrul echipei care are experiență în domeniu și care are susținerea conducerii. Dar pot apărea probleme dacă echipa nu are în componență o asemenea persoană. Atunci probabil, tinerii absolvenți dintre angajați sunt familiarizați cu tehnicile actuale de cercetare, sau poate consilierul pe probleme de strategii poate îndeplini această sarcină.

Aceasta poate părea o simplă sarcină, dar, adesea, informațiile nu sunt accesibile, iar informațiile la care au acces sunt, de cele mai multe ori, incomplete. De exemplu, organizația ar putea afla numele a cinci dintre cei mai mari furnizori de top dintr-un anumit domeniu. Dar nu întotdeauna contează faptul că sunt cei mai mari. Există posibilitatea ca în cazul transferului unor factori de producție de mare valoare, stabilitatea financiară și capitalizarea furnizorului să fie esențiale. Dar, în altă situație, dacă serviciile și receptivitatea sunt esențiale, este preferată colaborarea cu un furnizor mic și de calitate, situat în apropiere. Fără cercetare, soluția ideală poate nici nu ar fi fost luată în considerare.

Acum, că toate informațiile sunt disponibile, modelul „a produce sau a cumpăra” este complet și pot fi evaluate rezultatele.

Astfel, în momentul deciziei de a continua procesul, echipa de proiect are suficiente informații pentru a decide dacă să continue cu externalizarea sau nu. Aceasta are informațiile privind calificările furnizorilor, prețurile și analiza financiară a opțiunii „a produce sau a cumpăra”. În general, aceste informații despre furnizori sunt pozitive. Ulterior, datorită verificării informațiilor, ar putea fi descoperite anumite aspecte care ar putea determina echipa de proiect să se îndoiască în privința anumitor calificări și chiar să descopere anumite costuri ascunse. Fără negocierea scăderii prețului, aceasta ar putea fi una dintre strategii, echipa de proiect ar trebui să presupună că aceste aspecte nu se vor îmbunătăți.

Cunoscând aceste informații se pune problema continuării externalizării, deoarece aceasta nu este decizia finală de externalizare, ci doar momentul deciziei de a continua sau nu cu analiza furnizorilor și cu negocierile.

Acesta ar fi un moment bun pentru organizarea unei întâlniri a echipei de

proiect cu conducerea organizației, pentru a analiza împreună progresele și rezultatele. Aceștia pot discuta evaluarea ofertelor comparativ cu: oferta; evaluarea ofertelor; rezultatele analizei financiare a opțiunii „a produce sau a cumpăra”.

Apoi echipa de proiect ar trebui să recomande dacă se continuă sau nu acest proces de externalizare.

Astfel societatea Sever Conf S.A. prin natura afacerii își desfășoară activitatea pe comenzi, fiecare cu specificul său, și din acest considerent este îngreunată standardizarea unei strategii de externalizare.

Din analiza detaliată a activităților desfășurate de societatea Sever Conf S.A. se pot desprinde mai multe situații, și anume: comenzi externalizate integral, comenzi produse integral în societate, comenzi cu elemente de producție externalizate.

1. Comenzi externalizate integral

În această situație se regăsește societatea când trimite integral către societatea LTMA Conf S.R.L. comanda primită de la societatea MEUK d.o.o. (care la rândul ei a primit-o de la societatea Industries S.p.A.). Astfel de la magazie pleacă toate materiile prime și materialele auxiliare către furnizorul extern, care execută marfa. Acesta o trimite la firma care realizează controlul produselor și care o expediază la beneficiar (dacă marfa este conformă cu cerințele).

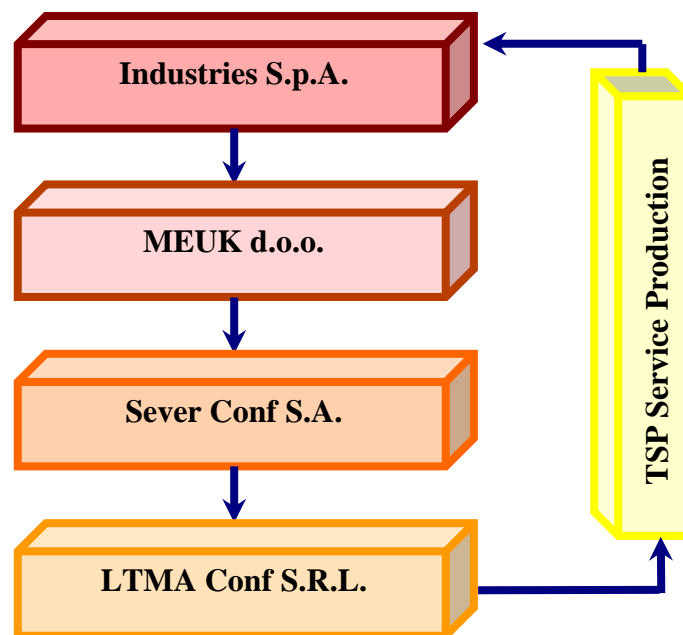


Fig. 4.3. Exemplu de comandă externalizată integral

2. Comenzi produse integral în societate

În cazul în care comanda este realizată de către Sever Conf S.A. marfa realizată pleacă direct către beneficiar.



Fig. 4.4. Exemplu de comandă produsă integral în societate

3. Comenzi cu elemente de producție externalizate

Această situație prezintă două variante de producție, astfel:

- se dau spre executare părți componente ale produsului care apoi se reîntorc în secția de producție ca semifabricate;

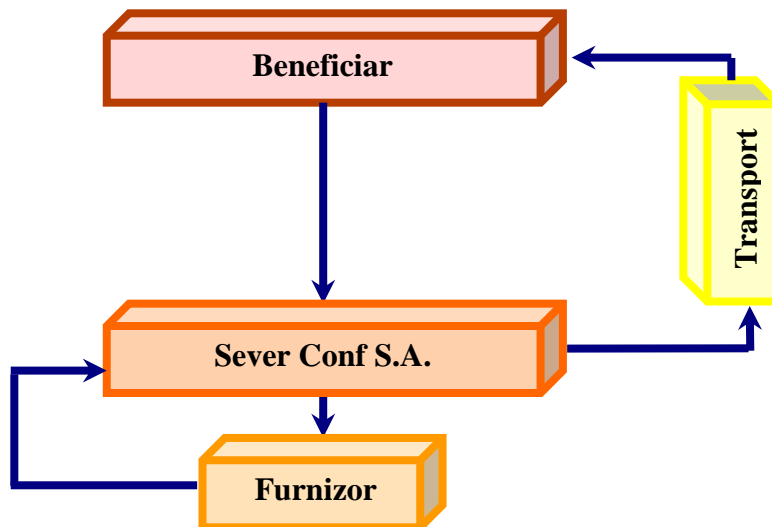


Fig. 4.5. Exemplu de comandă cu elemente externalizate care se întorc în secție

- se trimit semifabricatele croite, semifabricatele executate, materialele auxiliare și materialele de tehnoprezentare către un furnizor extern, unde este confecționat, verificat și ambalat produsul final. Livrarea produselor se face de la depozitul furnizorului, împreună cu marfa care pleacă de la depozitul societății Sever Conf S.A.

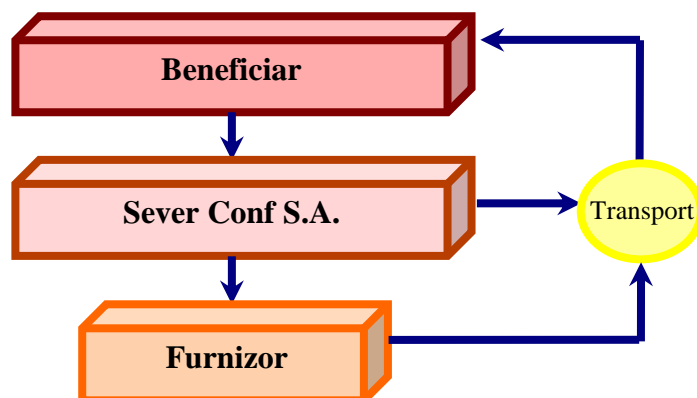


Fig. 4.6. Exemplu de comandă cu elemente externalizate care nu se întorc în secție

Pentru aceste situații s-a luat în calcul activitatea mai multor furnizori pe care societatea îi are în baza de date, asupra căreia s-a făcut o analiză cu privire la experiența pe care o au pentru procesele de externalizat.

Comunicarea (networking-ul) se efectuează prin contactarea persoanelor cunoscute în industrie, explicarea pe scurt a inițiativei de externalizare și adresarea unor întrebări:

- Cunoașteți vreo organizație din această industrie care a avut o inițiativă similară de externalizare? (Această întrebare este adresată pentru extinderea listei de contacte.)
- Cunoașteți vreun furnizor care oferă acest tip de servicii?
- Există și alte persoane cu care ar trebui să vorbesc pentru a afla mai multe detalii despre furnizorii care oferă acest tip de servicii?
- Mai există și alte modalități care ar putea ajuta la identificarea furnizorilor care oferă acest tip de servicii?

După discuțiile cu persoanele de contact, inclusiv cu cele descoperite în urma apelurilor, se continuă cercetarea prin contactarea furnizorilor. După explicarea inițiativei (de a externaliza) trebuie adresate aceleași întrebări și se mai adaugă o întrebare:

- Ați fi interesați să primiți o ofertă?
- Cu puțin noroc, aceștia vor oferi informații adiționale și despre alți furnizori.

În urma **sondajului** realizat s-au emis cererile de ofertă, astfel așteptându-se răspunsurile economico-financiare, cât și cele de competență.

Ofertele primite se mai completează cu răspunsurile de la furnizori la două întrebări:

- Cu cine au mai colaborat pentru o asemenea structură?
- eventual - De ce nu mai colaborează?

Însă foștii colaboratori pot oferi, de cele mai multe ori, informații prețioase cu privire la capacitățile furnizorului în cauză. Ceea ce determină echipa de proiect să ceară date cu privire la parteneriate actuale și finalizate, și, în special, date referitoare la problemele apărute pe parcursul colaborării.

Echipa de proiect a delimitat **criteriile de selecție** pentru furnizorii din baza de date, ca fiind următoarele:

- experiența similară;
- calitatea ;
- distanța;
- prețul;
- dotarea tehnică.

Dintre aceste criterii s-au stabilit ca prioritare în alegerea furnizorului două elemente esențiale, și anume:

- experiența similară, realizată în timp,
- prețul ofertei.

Sondarea pieței se finalizează cu o **notă de relație**, în urma căreia se va selecta furnizorul care va realiza **proba de lucru**.

Pe procesul tehnologic analizat (figura 4.8.), și anume producția colecției toamnă-iarnă 2012 „Moncler Donna” marca 093, modelul 49976/05 „Libellule”, țesătură 53220, furnizorul care are abilitățile cele mai bune s-a considerat, de către echipa de proiect, a fi S.C MARCONF S.R.L.. Această societate comercială are de asemenea sediul în municipiul Drobeta Turnu Severin și produce confecții pentru Balliere (Belgia), Marks & Spencer (Anglia), Colmar (Italia), MG (Italia), SPC – Groupe Marck (Franța).

Experiența societății începe din anul 2004, când s-a înființat ca unitate de producție destinată producerii din confecții de tricot, civile și militare. De remarcat este faptul că în urma activității intense întreprinderea s-a dezvoltat și astfel în anul 2007 și-a inaugurat noul sediu al fabricii.

După ce s-a analizat ceea ce au lucrat până în prezent și oferta emisă de aceasta echipa de proiect a decis că este furnizorul cu care se poate colabora. Însă înainte de finalizarea contractului S.C Marconf S.R.L. va trebui să realizeze o **probă de lucru**, denumită **serie 0**.



Fig. 4.7. Modelul tehnic și produsul finit pentru modelul 49976/05 „Libellule”

La producția colecției toamnă-iarnă 2012 „Moncler Donna” marca 093, modelul 49976/05 „Libellule” (vezi figura 4.7.), s-au trimis spre fabricare **sacii de puf** către S.C MARCONF S.R.L., care se vor întoarce la S.C. Sever Conf S.A. pentru a fi utilizați la confecționarea produsului așa cum este exemplificat în figura 4.8.

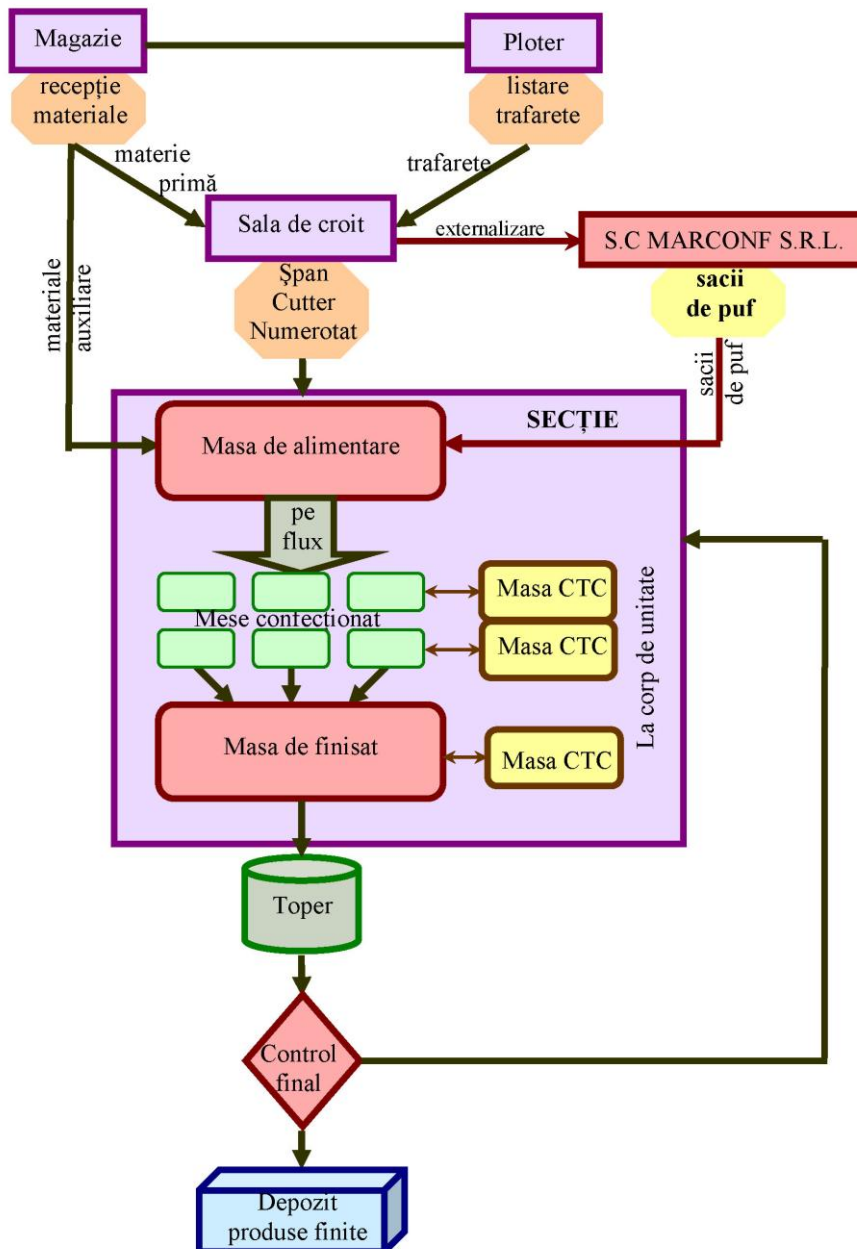


Fig. 4.8. Procesul tehnologic de executare produse

Proces – verbal

Încheiat astăzi 28.02.2012,

la discutarea Seriei „O” la modelul LIBELLULE – MONCLER

- Atenție la buzunarul pe piept – simetrie;
- Linie dreaptă la aplicatul bentei – jos;
- Să se împartă puful pe bantă până în cusături (între tighele să se simtă și puful);
- Nasturii se cos la mașină;
- Simetrie la buzunare – o parte cu cealaltă și față de cusăturile laterale;
- Opritorii de la șnur să fie față în față;
- Ultimul nasture care se coase la mână să fie prins puțin;
- Atenție nasturii să se coase în linie dreaptă;
- Cusăturile la căptușeală se calcă;
- Cusăturile – să fie 3,5 pași/cm (4 împunsături/cm);
- Medalionul și eticheta se vor coase cu ață ocru;
- Atenție la împărțitul pufului pe lungimea pieselor, să fie uniform;
- Atenție să fie simetrie la mânecă;
- Se fixează cusăturile lateral (față cu căptușeala);
- Simetrie la piept;
- Atenție la capse – să se poată citi MONCLER-ul, la fel și nasturii;
- aspect gata la rotunjimea gulerului;
- Montatul de pe capătul gulerului să fie drept;
- Puțină lejeritate la bicolar;
- Întărirea interfazică la bicolar;
- Emblema Moncler de la buzunarul interior să se poată citi;
- Pungile de buzunare nu se fixează;
- Lejeritate mică la buzunarul din interior pentru embleme;
- Atenție la montatul fermoarului să se facă cu 4 mm mai sus de la terminație.

Tehnician

Executant

- Nasturii se cos interfazic;
- Atenție la bridele pentru nasturi – 8 cm – 2 interior = 60
- Fermoarele trebuie aplicate – întinse – fără onduleuri;
- Lipsește la SO – emblema de identificare a comenzii și a modelului;
- Ace 65 SUK pentru țesătura de la acest model – pentru matlasat.

Fig. 4.10. Proces verbal de evidențiere a cerințelor de calitate

Procedura de realizare a etalonului se sistematizează în graficul care urmează:

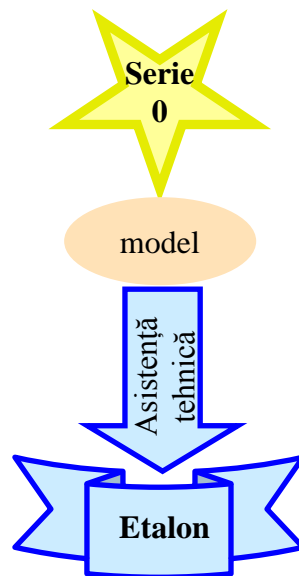


Fig. 4.11. Procedura de realizare a etalonului

După ce se analizează prima bucată și se stabilește etalonul, se urmărește dacă furnizorul îndeplinește condițiile de calitate, eficacitate sau promptitudine, și prin urmare se decide dacă se continuă externalizarea comenzii.

În situația în care parteneriatul continuă societatea Sever Conf S.A. va da furnizorului spre realizare **lotul scurt**, care se introduce pe linia de producție.

Pe parcursul realizării produselor pe linia de fabricație, tehnicianul societății Sever Conf S.A. va supraveghea execuția produselor la 2-3 zile, reanalizând fiecare etapă.

La finalizarea lotului scurt se face recepția produselor finite în depozitul societății Sever Conf S.A.

În cazul externalizării părților componente, acestea sunt introduse pe flux în secția de producție a societății Sever Conf S.A., urmând întreg circuitul până la produsul finit. Iar în cazul comenzilor complete, acestea sunt direct recepționate în depozit ca produse finite.

După ce toate produsele finite din depozit sunt ambalate diferențiat pe modele, pe comenzi, pe culori, pe mărimi, acestea se **lotizează** și se expediază beneficiarului.

Produsele finite livrate se consideră a fi în concordanță cu toate cerințele impuse în **fișa tehnică** deoarece acestea au trecut pe parcursul și la sfârșitul producției de CTC (control tehnic de calitate):

- la furnizor;
- la societate;
- la beneficiar.

4.2. Analiza activității societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara S.A.

4.2.1. Prezentarea societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara S.A.

Construcția de drumuri ca activitate organizată pe teritoriul Timișoarei a început în jurul anului 1865 ca serviciu public pe lângă Primăria Timișoara.



La data de 1 iunie 1959 s-a înființat S.D.M. Timișoara ce a parcurs drumul de la șantier la societate comercială.

S.D.M. sunt inițialele de la înființare și până în prezent, inițiale sub care este cunoscută societatea atât local cât și în țară și străinătate.

Municipiul Timișoara se numără printre cele mai vechi orașe ale țării. El este așezat pe una din principalele căi auto și feroviare internaționale, care leagă Europa Centrală de București și litoralul Mării Negre, precum și de peninsula Balcanică.



Fig. 4.12. Execuție străzi în municipiul Timișoara în perioada 1959 - 1990

Existența și activitatea Drumurilor Municipale Timișoara, nu poate fi apreciată decât în măsura în care este pusă în directă legătură cu activitatea de construire și întreținere a străzilor de către Primăria municipiului Timișoara.



Fig. 4.13. Lucrări de întreținere și reparații la străzi în municipiul Timișoara în perioada 1959 - 1990

La înființare Serviciul de Drumuri a avut în dotare:

- 8 camioane;
- 2 autobasculante de 16 t MAZ;
- 4 malaxoare cu capacitatea de 2 t;
- 1 malaxor Reiser cu capacitatea de 4 t;
- 2 betoniere cu motor termic de 14 CP;
- 2 compactoare cu rulouri netede acționate cu aburi;
- 3 macarale „Pioneer”.

Numărul angajaților era de 91 de persoane din care 1 inginer, 5 tehnicieni, 3 maiștri, 5 mecanici, 1 electrician, 1 normator și 75 de muncitori.

Prin intermediul Serviciului de Drumuri, denumit apoi R.A. Drumuri Municipale Timișoara și în prezent S.C. Drumuri Municipale S.A., Primăria Timișoara a realizat amenajarea și completarea succesivă a rețelei stradale pe baza studiilor de circulație prin suplimentarea de benzi, amenajări de intersecții, semaforizări și înființări de noi străzi.

În anul 1959 situația rețelei stradale în Timișoara se prezenta astfel:

- lungimea totală a străzilor 287,58 km;
- suprafața de 2013,06 km².

În prezent rețeaua stradală cuprinde 958 km străzi cu suprafața de 6.711.000 m².

Până în anul 1967 baza materială s-a îmbogățit continuu, astfel:

- s-a construit linia de garare CF în actuala bază de producție, s-au instalat două stații Reiser pentru prepararea mixturilor asfaltice (în anul 1963 și anul 1965);
- s-au achiziționat două screpere tractate, două buldoexcavatoare, 1 excavator cu cabluri de 0,3 m³, două gredere tractate, trei malaxoare de 2 tone.

Numărul personalului a crescut în toate compartimentele, ajungându-se la

echipe de 60 persoane.

După anul 1967 volumul lucrărilor a crescut tot mai mult, au fost înlocuite treptat dotările vechi cu altele noi, cu productivitate mărită.

Întreaga rețea stradală a municipiului Timișoara este dovada experienței de peste 45 ani de activitate. An după an fiecare generație a contribuit cu profesionalism la dezvoltarea și progresul societății și în același timp la modernizarea și sistematizarea rețelei stradale a orașului de pe Bega.

4.2.2. Studiarea proceselor de producție și executarea lucrărilor la S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.

În cadrul oricărei structuri organizatorice se urmărește atât capitalul uman, cât și capitalul tehnic.

Astfel, în cadrul S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. se regăsește un colectiv tânăr și dinamic de 349 de angajați, cu media de vârstă de 37 de ani, ceea ce garantează atât experiență cât și dinamica necesară desfășurării unei activități performante.

Baza de producție este formată din:

- 1 centrală Wibau-Wirtgen (capacitate 100 t/h) pentru fabricarea mixturilor asfaltice;
- 2 centrale pentru fabricat betoane de ciment;
- 1 instalație Hess (Germania) pentru fabricat pavele din beton (de diferite tipuri și dimensiuni) și borduri;
- depozite pentru materiale de masă (piatră spartă, cribluri, balast, nisip, sorturi, etc)(figura 4.14.). Aceste materiale sunt transportate de la furnizor cu cele 35 de vagoane CF aflate în proprietatea societății;
- 2 linii interioare de cale ferată, cu rampă pentru descărcarea vagoanelor;
- 2 balastiere: la Vărădia de Mureș (cu stație de sortare) și la Găvojdia. De aici se extrage întreaga cantitate de balast necesară lucrărilor de drumuri.



Fig. 4.14. Sorturi de agregate naturale necesare la producerea mixturilor asfaltice

Dotarea actuală se ridică la nivelul celor mai înalte cerințe în domeniul construcțiilor rutiere și oferă șansa executării unor lucrări de cea mai bună calitate.

Echipamente moderne de mare productivitate (figura 4.15.) asigură calitatea produselor oferite.



Fig. 4.15. Stația pentru prepararea mixturilor asfaltice

Utilajele pe care le deține societatea și pe care le utilizează pentru a-și realiza activitatea sunt următoarele:

- repartizor mixturi asfaltice Vogele 1502 Super;
- compactori Bomag (0,6 t; 3,3 t; 7 t);
- freze asfalt Wirtgen (W1000, W350);
- încărcătoare frontale (Caterpillar, Stalowa Wolla);
- buldoexcavator Caterpillar;
- excavatoare;
- buldozere;
- autogredere;
- dragline,
- automacara;
- instalații de amorsare Termica;
- plăci compactoare Bomag (160 kg, 230 kg).

Capacitatea de producție este completată de un parc auto care asigură transportul materialelor necesare pentru realizarea lucrărilor, astfel mijloacele de transport auto deținute și utilizate sunt:

- autocamioane 16 t;
- autocamioane 10 t;
- autocamioane 8 t;
- cap tractor + semiremorca 24 t;

- autotransportor ciment 20 t;
- autocisterne bitum 18 t;
- cap tractor + trailer;
- autospeciale LEA.

Cu ajutorul acestor tehnologii moderne se realizează **activitatea de exploatare**, care este compusă dintr-o diversitate de procese și lucrări de execuție.

1. **Betoane de ciment rutiere**

Datorită condițiilor atmosferice din țara noastră, a climatului specific acesteia, aplicarea îmbrăcăminților din beton de ciment (figura 4.8.) a dus la rezultate excelente, dovedind în timp fiabilitate și avantaje remarcabile. Față de îmbrăcămintea bituminoasă, aceasta asigură o durată dublă de viață în condiții normale de exploatare (conform normativ AND 554/2002). Principala caracteristică a betonului de ciment rutier o reprezintă rezistența mare la uzură, fiind un material indeformabil la orice temperatură a mediului ambiant.



Fig. 4.16. Aplicare îmbrăcămintă din beton de ciment

2. **Borduri prefabricate din beton de ciment**

S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. produce și comercializează borduri pentru amenajări de drumuri, curți, etc. Calitatea materialelor folosite precum și experiența angajaților S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A., garantează calitatea și fiabilitatea crescută în timp a produselor.



Fig. 4.17. Borduri prefabricate din beton de ciment

3. Lucrări de construcții, întreținere și reparații pentru drumuri

S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. realizează lucrări de construcții, întreținere și reparații pentru drumuri, străzi, platforme, terenuri de sport, cu îmbrăcăminți rutiere din mixturi asfaltice, betoane de ciment și pavaje.



Fig. 4.18. Lucrări de construcții, întreținere și reparații pentru drumuri

4. **Mixturi asfaltice executate la cald**

Drumuri Municipale Timișoara produce și comercializează mixturi asfaltice, și anume:

a) MIXTURI ASFALTICE FABRICATE LA CALD

Tipurile de mixturi asfaltice produse și comercializate sunt următoarele:

- mixturi asfaltice cu bitum neparafinos pentru drumuri;
- mixturi asfaltice cu bitum modificat cu polimeri;
- mixturi asfaltice stabilizate cu fibre.

b) MIXTURI ASFALTICE FABRICATE LA RECE

Acestea se utilizează pentru lucrări de întreținere pe timp friguros, conform normativ AND 533, cât și la refacerea rapidă a structurilor rutiere, în cazul unor intervenții ale serviciilor publice în orice sezon.



Fig. 4.19. Așternere mixturi asfaltice

5. **Mixtura asfaltică stocabilă**

Mixtura asfaltică stocabilă este materialul pentru întreținerea drumurilor pe perioada rece având un caracter provizoriu. Deși are un preț mai ridicat decât prețul mixturilor se remarcă prin ușurința cu care se aplică fiind o soluție rapidă de reparație pe perioadele reci ale anului.



Fig. 4.20. Descărcare mixtură asfaltică în mijlocul de transport

6. Drumuri, trotuare și platforme din beton

Societatea execută drumuri, trotuare și platforme din beton de ciment sau mixturi asfaltice, realizând inclusiv proiectarea acestora, la cele mai înalte standarde de calitate.

7. Alei și platforme din pavele prefabricate

Drumuri Municipale Timișoara produce și comercializează pavaje (pavele, dale) din beton vibropresat, borduri, asigurând, de asemenea, lucrări de montare pentru aceste produse.



Fig. 4.21. Realizare alei și platforme din pavele prefabricate

8. Rețele de apă și canalizare

Drumuri Municipale Timișoara realizează rețele și branșamente pentru lucrări edilitare, asigurând prin personalul său, respectiv prin dotarea tehnică, implementarea acestora în cel mai scurt timp.



Fig. 4.22. Realizare rețele de apă și canalizare

9. Linii de tramvai

Drumuri Municipale Timișoara oferă servicii de construcție și reabilitare a liniilor de tramvai.



Fig. 4.23. Lucrări de reabilitare a liniilor de tramvai

4.2.3. Analiza SWOT complexă a societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara S.A.

Analiza SWOT complexă a S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.

Tabelul 4.3.

PUNCTE TARI (avantaje)	PUNCTE SLABE (dezavantaje)
1. Asigurarea disponibilității de resurse performante	
a) Resurse umane	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Număr ridicat de angajați care a crescut considerabil de-a lungul timpului ➤ Angajați specializați ➤ Colectiv tânăr și dinamic ➤ Recrutarea personalului tânăr direct din facultăți, acceptând practica studenților în firmă 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dorința de migrație a personalului înalt calificat și a celui cu un anumit grad de specializare ➤ Lipsa unei strategii de motivare și fidelizare a personalului
b) Resurse sociale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența birourilor cu specializări de protecție socială (Medicina Muncii, Protecție și Securitatea Muncii) ➤ Personalul beneficiază de toate 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicare ineficientă între departamente

drepturile legale prevăzute de Codul Muncii	
➤ Asigurarea unui climat adecvat și un habitat favorabil	
c) Resurse materiale	
➤ Materia primă este colectată în cantități compatibile cu capacitățile de producție	➤ Prețuri ridicate și fluctuante la materiale
➤ Toate materialele respectă normele de calitate	➤ Lipsa unei concurențe mai mari pe piață
➤ Utilaje moderne și performante	
d) Resurse informaționale	
➤ Aparatură de birou de înaltă tehnologie	➤ Lipsa unui sistem informatic de colectare și înregistrare în timp real a datelor în timpul proceselor de colectare, transport, producție, depozitare și livrare
➤ Existența soft-urilor licențiate pentru programele cu care se lucrează în cadrul întreprinderii	➤ Lipsa unei comunicări eficiente între personalul direct productiv și cel indirect productiv
e) Resurse financiare	
➤ Situație financiară sigură și disponibilități de lichidități pentru demararea unor proiecte de investiții din surse proprii	➤ Încasările se fac după perioade mari de timp de la execuție
➤ Flux de numerar pozitiv	
f) Timp	
➤ Timpul este utilizat conform graficelor de eșalonare a lucrărilor din proiectele de execuție	➤ Pe perioada de iarnă gradul de utilizare a echipamentelor este mai redus
2. Prevedere și contractare performantă a sortimentelor cu cerere solvabilă	
➤ Se întocmesc contracte de întreținere pe termen mediu și lung	➤ Modificări legislative permanente cu privire la condițiile de eligibilitate la licitațiile cu instituții ale Statului
➤ Se îmbunătățesc strategiile de participare la licitații	
➤ Există proiecte noi cu lucrări integrate: lucrări rutiere proiectate, lucrări de reabilitare rețele de apă și canalizare, rețele de gaz și termice, lucrări de reglementare rețele de telecomunicații, instalații electrice, reabilitare iluminat public, spații verzi	
3. Organizare performantă	
➤ Pe perioade scurte de timp unele sarcini pot fi preluate de alți	➤ Intervenție greoaie în departamentele întreprinderii

<ul style="list-style-type: none"> ➤ angajați ➤ Realizarea proceselor conform unor grafice clare (fluxuri tehnologice, grafice de eșalonare a lucrărilor) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incapacitate de soluționare a problemelor neprevăzute fără a afecta termenele de finalizare a lucrărilor
4. Poziționarea performantă a sortimentelor în piață	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compania are o reputație bună, pe piața de profil, de peste 50 de ani 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limitarea activității la nivelul lucrărilor din Timișoara și din apropiere
5. Asimilarea performantă a noilor sortimente competitive	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența unui laborator de analize și încercări ➤ Realizarea de testări 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lipsa unei strategii de dezvoltare și introducere a noilor tehnici și produse în producție și pe piață
6. Achiziționarea performantă în ciclul curent	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Achiziționarea de echipamente performante în domeniul construcțiilor rutiere ➤ 35 de vagoane CF, proprietatea companiei asigură transportul pentru necesarul de materiale ➤ Parcul auto asigură transportul materialelor necesare pentru realizarea lucrărilor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența unui număr restrâns de furnizori pentru anumite materiale necesare în procesele de producție ➤ Inventariere este un proces greu și elaborat
7. Producția performantă a sortimentelor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producție de înaltă calitate cum ar fi: betoane de ciment rutiere, borduri prefabricate din beton și ciment, lucrări de construcții, întreținere și reparații pentru drumuri, mixuri asfaltice executate la cald, mixtură asfaltică stocabilă, drumuri, trotuare și platforme din beton, alei și platforme din pavele prefabricate, rețele de apă și canalizare, linii de tramvai. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ponderea factorului uman în unele etape a procesului de producție și execuție este la un nivel înalt
8. Vânzarea performantă a sortimentelor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compania își vinde produsele și serviciile având experiența a 50 de ani în domeniul drumurilor ➤ Existența personalului dedicat pentru realizarea documentațiilor necesare la licitații și de contracte ➤ Ofertele sunt realizate în funcție de fiecare situație în parte ➤ Raportul calitate-preț este bun față de concurenți 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vânzarea este condiționată de câștigarea contractelor de execuție la licitații
9. Autofinanțare și creditarea performantă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilitate de resurse financiare proprii pentru 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costul creditării este ridicat

<p>demararea unor proiecte de investiții</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lucru performant cu băncile prin diferite mijloace de creditare 	
10. Satisfacere nevoi și fidelizare clienți și furnizori	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disponibilitatea pentru a oferi informații clienților ➤ Respectarea termenelor de livrare (în funcție de condițiile meteorologice) ➤ Oferirea unor termene de garanție de lungă durată pentru dovedirea calității produselor ➤ Volum constant al achizițiilor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nu există posibilitatea creării unui sistem de promoții
+ 1 Management performant și putere managerială competitivă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deciziile se iau în urma analizării atente a situațiilor ➤ Acceptarea provocării riscurilor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lipsa contractelor de management ➤ Lipsa programelor de stimulare și motivare

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
1. Asigurarea disponibilității de resurse performante	
a) Resurse umane	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal calificat și specializat pe piața muncii din județul Timiș ➤ Existența multor instituții de învățământ în zonă ➤ Posibilitatea accesării fondurilor prin POS Dezvoltarea resurselor umane ➤ Responsabilizarea echipelor și motivarea lor ➤ Posibilitatea negocierii clauzelor Contractului Colectiv de Muncă 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cerințe și așteptări salariale ridicate din partea potențialilor angajați ➤ Rata inflației în creștere ceea ce duce la cereri salariale în creștere de la an la an ➤ Plecarea personalului din firmă după ce a făcut cursuri de perfecționare
b) Resurse sociale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Există cultură de firmă avansată, în care angajații sunt tratați cu foarte mult respect ➤ Recunoașterea corectă a valorii 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legislație ambiguă și interpretabilă la nivelul conflictelor de muncă
c) Resurse materiale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Achiziția de echipamente moderne și îmbunătățirea procesului de producție ➤ Căutarea permanentă de furnizori pentru a beneficia de cele mai bune prețuri 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accelerarea procesului de uzură morală a tehnologiei existente ➤ Prețuri în creștere la materialele utilizate în procesele de producție
d) Resurse informaționale	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Achiziția aplicațiilor de management integrat ➤ Dezvoltarea și actualizarea site- 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibila defectare a hardware-lor și a infrastructurii aferente

ului companiei pentru o comunicare și un feed-back din partea actualilor și potențialilor clienți	
e) Resurse financiare	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanțări cu fonduri europene și naționale ➤ Finanțări nerambursabile pentru investiții și dezvoltare 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența birocrăției cu privire la recuperarea sumelor (TVA) de la bugetul de stat ➤ Primirea cu întârziere a banilor pentru lucrările la care beneficiare sunt instituții ale statului ➤ Introducerea de noi impozite
f) Timp	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pentru anumite sarcini se pot angaja colaboratori ➤ Creșterea gradului de utilizare a timpului în special în perioada de vară 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Executarea lucrărilor (de reparare și realizare a drumurilor) este o activitate care depinde de condițiile meteorologice, putând fi considerată o activitate sezonieră
2. Prevedere și contractare performantă a sortimentelor cu cerere solvabilă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adoptarea unei strategii de creștere continuă a activității ➤ Întărirea relațiilor cu partenerii 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Există posibilitatea contestării licitațiilor câștigate ➤ Ofertarea de către concurență a lucrărilor la prețuri mai mici ➤ Creșterea continuă a concurenței ceea ce duce la dificultăți în atragerea de noi lucrări
3. Organizare performantă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Angajarea personalului în funcție de competențe și abilități ➤ Salarizarea angajaților în funcție de performanță 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perioada tot mai scurtă în care trebuie executate lucrările
4. Poziționarea performantă a sortimentelor în piață	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Activități de executare de lucrări pentru comunitate ➤ Consolidarea și dezvoltarea mărcii proprii ➤ Posibilitatea de a crește notorietatea companiei la nivel regional și național 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cei mai mari concurenți ai companiei sunt prezenți la majoritatea licitațiilor
5. Asimilarea performantă a noilor sortimente competitive	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introducerea de noi procese în ciclul de producție și executare de lucrări ➤ Achiziționarea de echipamente pentru a crește competitivitatea 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Achiziționarea mai rapidă de către concurenți a tehnologiei performante

6. Achiziționarea performantă în ciclul curent	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Căutarea de noi furnizori sau renegocierea unor contracte de achiziții mai avantajoase în funcție de necesitățile procesului de execuție a lucrărilor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pierderi de materiale la manipulări defectuoase ➤ Creșterea prețurilor
7. Producția performantă a sortimentelor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creșterea calității lucrărilor executate ➤ Realizarea de lucrări într-un interval de timp scurt ➤ Scăderea costurilor de producție 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creșterea prețului de vânzare ca urmare a creșterii prețurilor la materiile prime ➤ Semnarea de contracte cu clauze tot mai restrictive ➤ Executarea de către concurență a lucrărilor la prețuri mai mici
8. Vânzarea performantă a sortimentelor	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Executarea de lucrări atât instituțiilor statului, cât și persoanelor fizice și juridice ➤ Realizarea promovării pe la târguri și expoziții 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lucrările de drumuri sunt strâns legate de posibilitățile bugetare și de strategiile guvernamentale la nivelul infrastructurii ➤ Promovarea agresivă a concurenței
9. Autofinanțare și creditarea performantă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilitatea accesării de fonduri nerambursabile ➤ Accesarea ușoară a creditelor bancare, deoarece este o societate a statului ➤ Existența diferitelor instrumente de investiții în piața de capital și cea monetară 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creșterea comisioanelor bancare și a altor taxe ➤ Lipsa de transparență în sistemul bancar
10. Satisfacere nevoi și fidelizare clienți și furnizori	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Selecționarea noilor furnizori după anumite criterii ➤ Semnarea contractelor pe termen lung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reclamații din partea unor clienți ➤ Cerințe și pretenții tot mai mari din parte clienților existenți
+ 1 Management performant și putere managerială competitivă	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilități de școlarizare și perfecționare a cunoștințelor prin posibilitatea aplicării la cursuri și seminarii, programe de training, MBA ➤ Sprijin de la instituțiile abilitate ➤ Informații mai vaste datorită deschiderii spre UE 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existența limitării deducerii costurilor aferente perfecționării personalului

4.2.4. Identificarea procesului de externalizat și realizarea externalizării la S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.

Activitatea societății este una care trebuie interconectată cu celelalte activități de executare de lucrări pentru comunitate, ca urmare a reglementărilor în vigoare cu privire la realizarea de lucrări integrate.

Societatea Drumuri Municipale Timișoara S.A. realizează lucrări de infrastructură care contribuie la dezvoltarea comunității urbane.

Activitatea societății este dictată de nevoile urbei care vine în sprijinul acesteia prin asigurarea unui climat adecvat, inclusiv crearea unui habitat favorabil.

Toate aceste activități sunt în strictă concordanță cu planurile urbanistice și de dezvoltare analizate și aprobate de către Consiliul Local.

Pentru analiza proceselor și serviciilor externalizate de către societate s-a luat în studiu lucrarea de reabilitare a străzii Iancu Văcărescu, tronsonul cuprins între B-dul Regele Carol și B-dul 16 Decembrie 1989, din municipiul Timișoara (figurile 4.24. și 4.25.).



Fig. 4.24. Reabilitarea străzii Iancu Văcărescu

corespunzătoare la conducta de apă.

Pentru spălarea străzii s-a prevăzut o instalație de spălare realizată din pozarea a două conducte de o parte și alta a străzii, care se vor racorda la rețeaua orașului. S-au mai prevăzut și 2 cămine cu contor pe fiecare racord și dispozitive de stropire amplasate în zonele verzi.

3. Lucrări de reabilitare rețele de gaz și termice

S-a dezafectat rețeaua termică existentă, fiind într-un stadiu avansat de degradare, înlocuindu-se cu o rețea nouă din conductă preizolată prevăzută cu robinete conform cerințelor.

Rețeaua de gaze s-a înlocuit, inclusiv bransamentele cu respectarea normelor.

4. Lucrări de reglementare rețele de telecomunicații

Ca lucrări noi s-au executat canalizație nouă, camere de tragere, cămine intermediare și racorduri, astfel încât toate cablurile existente pe stâlpii de lemn sau fațadele clădirilor să se poată desființa și s-au înlocuit cu cabluri noi, în final demontându-se și stâlpii existenți.

5. Lucrări de reglementare instalații electrice

Prin reabilitarea străzii Iancu Văcărescu s-a renunțat la linia electrică aeriană de distribuție, urmând ca rețeaua de distribuție publică să se facă subteran.

Lucrări prevăzute:

- demontarea liniei electrice aeriene de 0,4 kv de distribuție și iluminat public, precum și bransamentele electrice aeriene racordate la acestea;
- linie electrică subterană de distribuție de 0,4 kv și legăturile subterane între firide de distribuție și cutiile de distribuție ale fiecărui imobil. S-au înlocuit la 7 imobile cutiile de distribuție secundare;
- demontarea unui stâlp de susținere existent și plantarea unui stâlp nou cu legături terminale;
- protejarea cablului de 20 kv existent pe 85 m cu tub de polietilenă;
- prevederea unui cablu tripolar de medie tensiune, montat subteran, izolat și protejat în tub de polietilenă.

6. Reabilitare iluminat public

Documentația este executată în subproiectare de către SC AEM SA Timișoara (SC LUXTEN LIGHTING CO) și prevede lucrări noi privind iluminatul public stradal: stâlpi, corpuri de iluminat, rețea de alimentare amplasată în subteran. Modernizarea instalației s-a făcut cu stâlpi octogonali metalici de 8 m, console și corpuri de iluminat. Alimentarea cu energie electrică a noilor circuite de iluminat s-a realizat de la Stațiile 10, 11 din rețeaua de iluminat a tronsonului Regele Carol I - Splaiul Tudor Vladimirescu (proiect nr. 1512/21.06.2010).

7. Spații verzi

Prin proiectul de reabilitare a străzii Iancu Văcărescu nu au fost afectate populația, flora, solul, apa, aerul, peisajul și intercalațiile dintre acești factori. Pe lungimea tronsonului proiectat s-au reamenajat spațiile verzi și s-au plantat arbori conform planului de situație.

Pe toată lungimea traseului s-au tăiat 93 arbori și s-au plantat 165 de arbori. Amenajându-se în total o suprafață de 2855 m² zona verde.

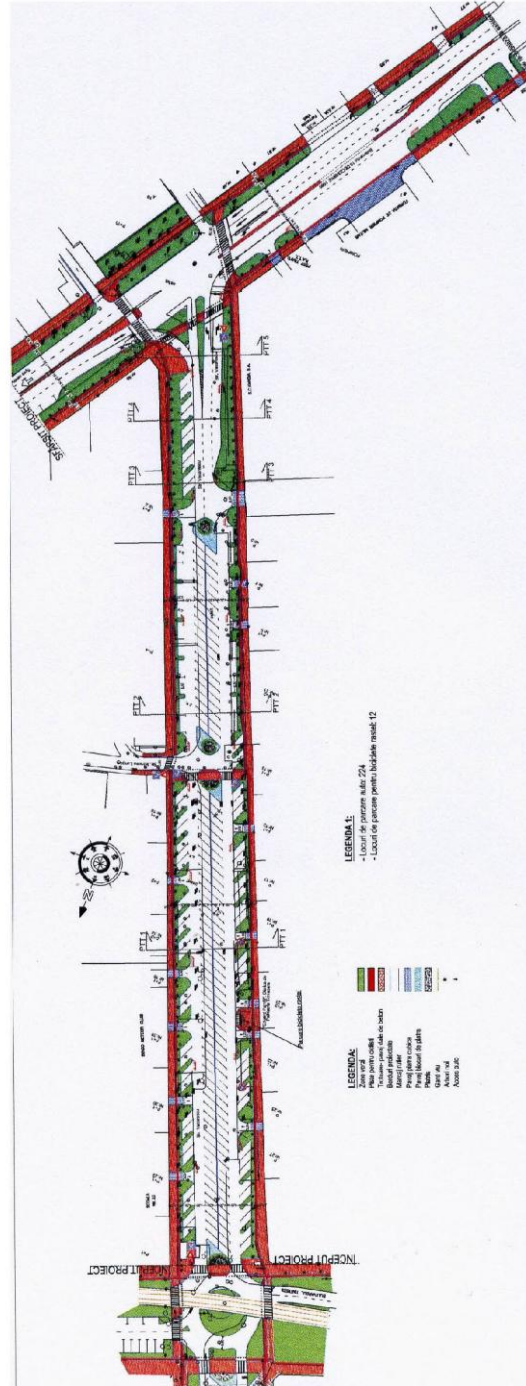


Fig. 4.26. Plan de situație strada Iancu Văcărescu

Ca urmare a amplitudinii proiectului societatea a fost nevoită să apeleze la alte societăți cu expertiză pe diferitele tipuri de lucrări. Partenerii societății pe lucrarea în cauză sunt detaliați în graficul următor, unde se sintetizează de asemenea din graficul de eşalonare a lucrărilor, și executarea lucrărilor, cu marcarea celor care au fost externalizate.

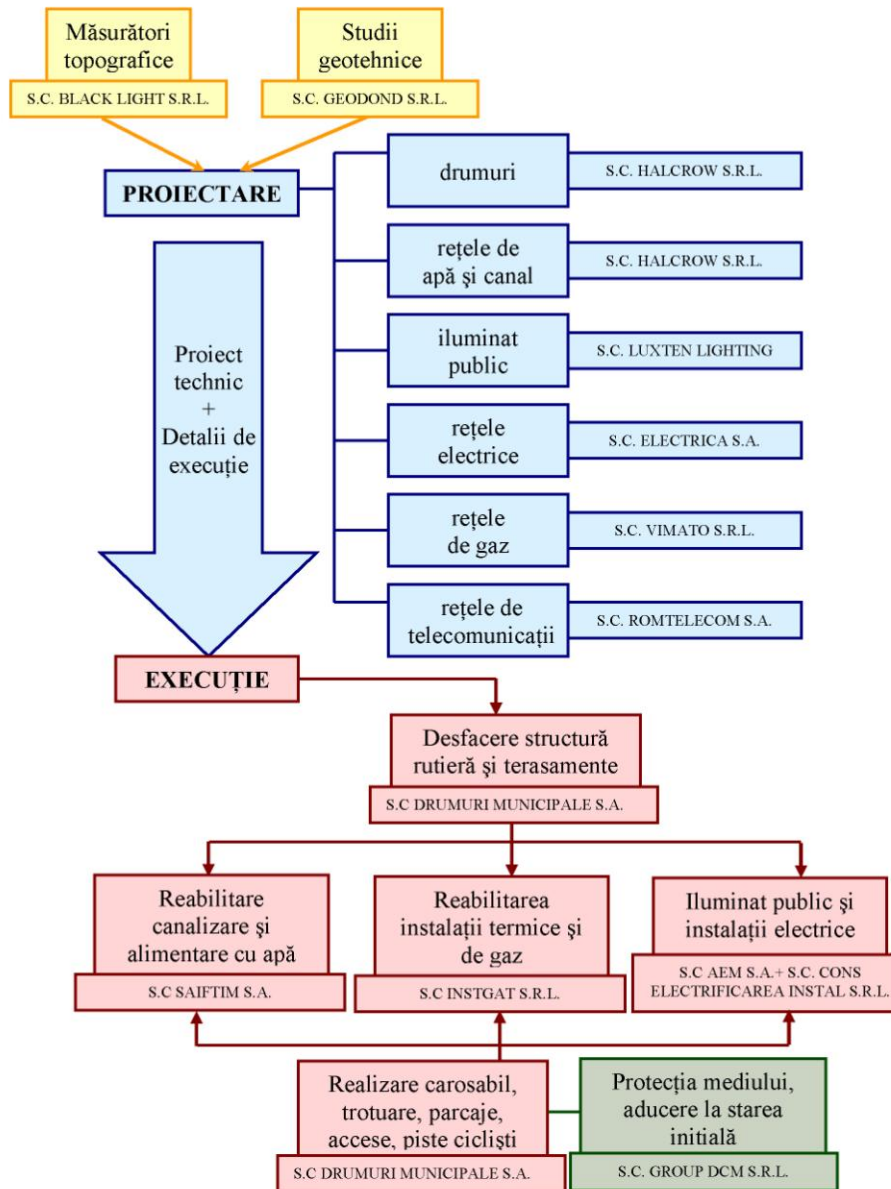


Fig. 4.27. Realizarea lucrărilor de reabilitare a străzii Iancu Văcărescu

În urma realizării proiectului s-au obținut condiții optime pentru desfășurarea în condiții excelente de siguranță și confort a traficului rutier și pietonal. De asemenea, s-a rezolvat și problema traficului staționar prin amenajarea parcajelor la nivel. Rețelele edilitare au fost aduse la cele mai bune condiții de funcționare îmbunătățind considerabil nivelul de trai al populației și infrastructura străzii. Prin amenajarea zonelor verzi s-au îmbunătățit condițiile de mediu și s-a redus semnificativ poluarea.

În urma implementării proiectului situația se prezintă astfel:

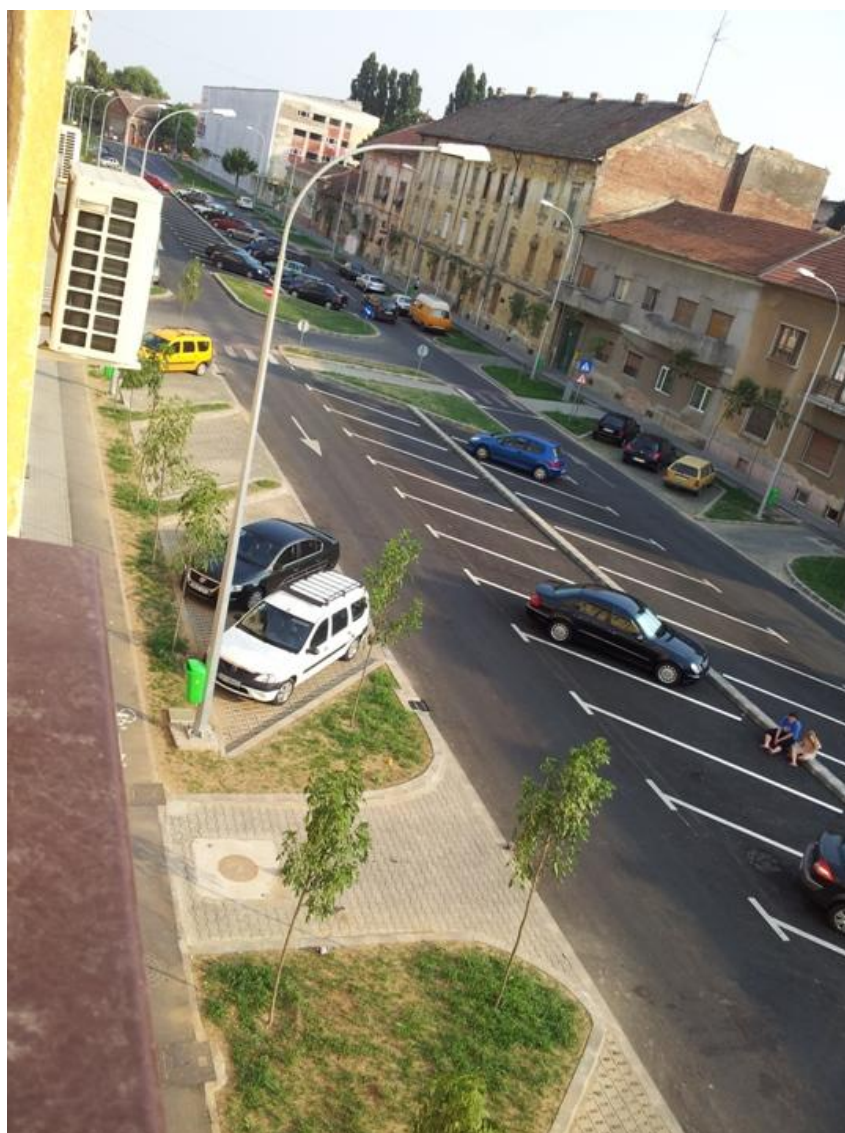


Fig. 4.28. Strada Iancu Văcărescu reabilitată

4.3. Analiza activității societății comerciale Severnav S.A.

4.3.1. Prezentarea societății comerciale Severnav S.A.

Societatea comercială Severnav S.A. este membru al IRS GROUP - Drobeta Turnu Severin – ROMANIA.

Politica S.C. Severnav S.A. în domeniul calității are ca scop realizarea de produse și servicii în condiții de rentabilitate, concomitent cu satisfacerea cerințelor clienților și a reglementărilor aplicabile.

Pentru atingerea acestui scop, managementul de la cel mai înalt nivel își asumă angajamentul să îmbunătățească continuu eficacitatea sistemului de management al calității și să se asigure că politica referitoare la calitate este cunoscută, înțeleasă și menținută la toate nivelurile societății.



Fig. 4.29. Tipuri de ambarcațiuni realizate de societate

Șantierul a fost înființat în anul 1852, de către compania austriacă de transport naval D.D.S.G. și a funcționat la început doar ca șantier de reparații navale.



După anul 1893, proprietatea șantierului a fost preluată de către statul român și a operat sub numele de „Șantierul Naval SEVERNAV”.

De la reparația navelor fluviale, șantierul s-a specializat în construcția de nave fluviale noi, nepropulsate și propulsate, redistribuindu-și organizarea pe activități distincte.

În anul 1958 a fuzionat cu Șantierul Naval Dinamica, o antrepriză privată (care fusese naționalizată în 1948), creîndu-se astfel două sectoare, specializate în următoarele activități:

- Sectorul 1 - unde se află și managementul, este organizat pentru construcția de nave noi maritime și fluviale de până la 10.000 tdw;
- Sectorul 2 - specializat în reparații de nave și construcții navale de mici dimensiuni; bărci de agrement, bărci de salvare și de serviciu.

În perioada 1965 - 1966 au fost construite și echipate majoritatea atelierelor actuale, halele moderne, fabrica de oxigen, fabrica de acetilenă, cala de armare și lansare mecanizată, cheul de armare, cu sau fără bazin, cheul de testare, laboratoarele și halele de trasaj. Certificările (autorizările) pe care le are sunt prezentate în tabelul următor:

Certificările (autorizările) societății

Tabelul 4.4.

Nr. crt.	Sistemul de certificare	Societatea de certificare
1.	Certificarea sistemului de management al calității conform ISO9001:2000	GL
2.	Autorizare laborator metrologie	BRML
3.	Autorizare laborator defectoscopie	CNCAN
4.	Acreditare laborator defectoscopie	ANR

4.3.2. Analiza fluxului tehnologic la S.C. Severnav S.A.

Organizarea tehnologică a S.C. SEVERNAV-S.A. Drobeta-Turnu Severin a avut la bază realizarea unui flux tehnologic general continuu compus din fluxuri care să evite întoarcerile și intersectările dese și care să fie compatibile cu activitățile de bază ale șantierului.

Șantierul este compus din două sectoare (I și II) cu amplasamente diferite și cu activități distincte. În sectorul I unde se desfășoară activitatea de bază a societății, se execută construcțiile de nave, iar în sectorul II (amplasat lângă portul orașului) se execută reparațiile de nave, bărcile de salvare din aluminiu și PAS (poliesteri armați cu fibre de sticlă).

a). Flux tehnologic la construcții nave

Fig. 4.30. 4000 dwt - Multipurpose Container Vessel

Depozitul de table și profile este descoperit de tip estacadă. Depozitul este deservit de un pod rulant de 10 tf ce rulează pe estacadă și de 2 macarale capră de 6,3 tf x 15 m ce rulează în interiorul acestui depozit.

Din depozit tablele ce prezintă deformații sunt transferate în cabina valțurilor, unde sunt amplasate două valțuri pentru îndreptat table groase. Aceste

valțuri sunt de tip XRM 20/6 și U8R 20 x 2000.

În continuare tablele sunt trecute cu ajutorul unui transportor cu role în hala de alicare pasivizare. Această hală este o construcție parter cu o suprafață de 512 m². În această hală se află amplasate instalația de alicare și instalația de pasivizare. Alicarea și pasivizarea tablei se face în poziție verticală după care tabla este răsturnată în poziție orizontală și transferată în hala construcției corp.

În aceasta hală sunt amplasate atelierelor pentru debitare table și profile, confecționare subansamble necesare secțiilor și blocsecțiilor precum și atelierelor de asamblare prin sudură a secțiilor plane și curbe ale navelor.

Pentru efectuarea acestor lucrări hala este dotată cu mașini de debitat oxigaz de tip MATTOR (România), CONDOR (Anglia), prese hidraulice, prese de fasonat table și profile, abkant-valț de 640 tf pentru roluit table de gurnă și flanșat osatura întărită a navei, mașini de găurit foarfeci ghilotină pentru debitat mecanic table etc.

De menționat faptul că mașinile de debitat automat cu oxigaz sunt foarte vechi, uzate fizic și moral, unele dintre ele nemaifiind în stare de funcționare, motiv pentru care debitarea se face normal sau semiautomat.

Hala construcției corp are trei deschideri fiind construită în trei trepte pe fiecare deschidere. Hala este dotată pe fiecare deschidere cu poduri rulante de 5 tf în partea joasă a deschiderii și cu poduri de 12,5 tf și 50 tf (pe 2 nivele) cu ultimele două trepte ale halei.

În aceasta hală tablele și profilele sunt prelucrate mecanic și oxiacetilenic în repere și subansamble necesare secțiilor de nave. Mai departe aceste repere sunt transferate cu podurile și transportoarele cu role pe locurile de asamblare a secțiilor de nave.

Secțiile sunt scoase din hală cu ajutorul unui autotrailer de 120 tf, până pe cala de montaj nave, dotată cu macarale portic de 16 tf și 50 tf. Pe cală se assemblează corpul navei și se dotează cu mecanisme, instalații, agregate, izolații, cătușeli etc., prelucrate în secțiile mecanice.

Hala armare tubulatură este construită din 3 deschideri, perpendiculare pe direcția N-S în fiecare deschidere fiind amplasat câte un pod rulant de 12,5 tf.

În această hală se confecționează, premontează, izolează și montează tubulaturile ce compun sistemele navei. Tot în această hală se află atelierul de acoperiri metalice zincare la cald și vulcanizare.

Hala mecanică și lăcătușerie este o construcție pe trei deschideri echipată cu poduri rulante de 5 tf.

De asemenea hala este dotată cu mașini de frezat orizontale și verticale, strunguri normale, foarfeci combinate, prese, mașini de găurit, mașini de debitat, mașini de îndoit tablă, strunguri pentru linii de axe, strunguri frontale și strunguri carusel necesare prelucrărilor mecanice grele. Tot în aceasta hală este și un atelier de lăcătușerie unde se execută ajustările mecanice pentru piesele mari.

În hala deconservare motoare se execută deconservarea pieselor și subansamblelor componente de motoare principale, diesel generatoare cu care se echipează navele.

Pentru spălarea motoarelor hala este dotată cu o instalație de preparat apă caldă (max. 80°C) iar pe locul de lucru se află o cuvă pentru amplasarea tăvilor cu petrol. Pentru manevrele curente ale subansamblurilor de motor și cele ale dieselelor-generator hala este dotată cu un pod rulant de 100 tf. În prezent hala este folosită parțial în scopul pentru care a fost proiectată.

În hala amenajări sunt amplasate următoarele ateliere:

- atelierul de tâmplărie care este dotat cu utilaje specifice cum sunt,

fierăstraiele cu panglică, mașinile de rindeluit la grosime, mașinile de frezat, strungurile de lemn, etc., și unde se execută diverse mobile și panouri de mobilier ce urmează a fi montate pe navele care se execută în șantier;

- atelierul de echipamente electrice care este dotat cu utilaje ca: prese cu excentric, mașini de găurit, polizoare, mașini de debitat cu disc abraziv necesare confecționării de dulapuri și tablouri electrice pentru echiparea navelor.

Nava saturată în proporție de 80-90% din greutate este pregătită în vederea lansării la apă. În prezent nava se construiește pe cale de montaj pe cărucioare și este trasă pe cala de lansare cu ajutorul săniilor de lemn, tehnologie depășită care nu se mai practică în țară sau străinătate.

Lansarea navei se face transversal, pe săniile de lemn.

De menționat faptul că datorită construirii lacului de acumulare al hidrocentralei Porțile de Fier II, nivelul Dunării a crescut astfel încât cala de lansare a fost inundată în proporție de cca. 60%.

Această situație a condus la lansarea navelor în condiții deosebit de grele, întrucât cala de lansare nu îndeplinește condițiile tehnice optime de lansare și chiar la blocarea navelor pe cala. Această situație determină intervenții suplimentare prin tragerea lor la apă cu remorcare ceea ce conduce la costuri suplimentare importante.

În anul 1986 prin DCS 224/1988 a fost aprobată investiția „Modernizarea șantierului naval, inclusiv ridicarea calei de lansare la nivelul Dunării influențat de Sistemul Hidroenergetic Porțile de Fier II” finanțat prin alocații bugetare și care prevedea corectarea pantei calei de lansare astfel încât lansarea să se facă fără nici un risc.

Datorită lipsei fondurilor de finanțare de la buget, investiția a fost oprită în perioada 1990-1992, urmând să fie reluată la primirea alocațiilor bugetare. Valoarea de investiție reactualizată necesară ridicării pantei calei, în prețuri valabile în luna octombrie 1993 este de două miliarde lei (conform proiect PE 45301 Reactualizarea devizelor pentru lucrările aferente obiectivului de investiții aprobat cu DCS 224/1988).

După lansarea la apă nava este remorcată până la locul de lucru de la cheurile de armare de la Dunăre sau cheul de armare din bazin. La cheu nava se armează în continuare cu piese mecanice sau amenajări aduse din colaborări sau care se execută și ajustează în hala de armare.

Armarea navelor la cheu se face cu macarale portic, de 15/8 tf - 23/36 m.

Tot la cheu se execută probele pe loc și de casă ale navei ce au drept scop probarea sistemelor navei. După aceea se execută probele de marș ale navei, în condiții de navigabile, conform caietului de sarcini ale proiectului navei precum și cerințelor Regimului Naval.

Ultima faza a construcției navei este predarea navei către client.

b). Flux tehnologic la reparații de nave

La S.C.SEVERNAV S.A. sectorul II, se pot executa reparații de nave cu andocare (figura 4.31.), deoarece există posibilitatea ridicării la uscat a navelor de până la 800-1000 t deplasament gol, cu ajutorul săniilor cu roți, cu care este dotată cala de ridicare-lansare nave, precum și reparații de nave fără andocare la sectorul I.



Fig. 4.31. Yacht Type „Bardos”

Fazele parcurse de fluxul tehnologic, la reparațiile de nave, în sectorul II sunt următoarele:

- lansarea la apă a săniilor cu roți, ce au pe ele cavaletii și pernele din lemn pentru sprijinirea navei, având la fața lor superioară o imersiune puțin mai mare decât pescajul navei respective. Se remorchează nava deasupra săniilor;

- se începe tragerea lentă și controlată, concomitentă a săniilor și navei, până când aceasta se așează pe cavaletii și pe sănii. Se continuă tragerea cu vinciurile mecanice (ce sunt legate între ele prin ax mecanic) până când nava este adusă în partea superioară a calei de lansare, aproape de vinciuri, pe locul de lucru. Tot aici se mai află, de asemenea o macara, portic de 6 tf;

- se efectuează controlul atât al carenei cât și al sistemelor navei, întocmindu-se listele cu lucrările de executat pentru reparația navei. Se începe dezarmarea navei cu ajutorul macaralei portic de 6 tf (a calei de lansare) și se transportă toate echipamentele și diversele mecanisme în magazii de armare / dezarmare și atelierul dezarmare / armare, ale șantierului;

- la reparații, echipamentele demontate de pe navă, trec prin unitățile prelucrătoare ale sectorului II sau chiar ale sectorului I, urmând apoi a fi remontate pe nava în reparații.

În cadrul atelierelor este prevăzut un flux direct, în procesul de realizare a pieselor, elementelor și subansamblelor mecanice. Astfel, în cadrul halei tubulatură și construcții metalice se repară sistemele navei și defecțiunile la corpul navei, în hala prelucrări lemn (cu atelier tâmplărie, modelărie, velărie, greement) se execută mobilierul înlocuit, capote și huse, obiecte de inventar, izolații și căptușeli, etc., în hala lăcătușerie, tinichigerie se execută subansamblele mărunte ale navei, în hala prelucrări mecanice forjă se execută prelucrările mecanice necesare pieselor de înlocuit sau remediate. În atelierul electroradio, se prelucrează și repară toate materialele electrice (cabluri, tablouri, aparatură diverse etc.). Toate aceste hale sunt clădiri vechi, din cărămidă, amenajate și adaptate ulterior scopului propus.

- după reparațiile echipamentelor, instalațiilor și mecanismelor, se execută

montajul lor pe navă; de asemenea se execută montarea căptușelilor și izolațiilor, vopsirea navei. Saturarea navei se execută până la un grad de aproximativ 90-95%, după care se întreprind lucrările în vederea lansării la apă a navei.

- se trag săniile cu roți (ce rulează pe șine) sub corpul navei, se împănează sub aceasta și se controlează ca valvulele și casetele Kingston de pe corpul navei să fie închise;

- se lansează gravitațional săniile cu nava pe ele, lent și controlat, cu ajutorul vinciurilor mecanice, comandate dintr-o cabină de comandă, până când în apă nava începe să plutească și este apoi remorcată până la cheul de armare;

- se continuă la cheu lucrările de saturare și armare, până ce nava este complet dotată, se execută probele pe loc (dacă este navă propulsată) și de casă ale instalațiilor și sistemelor navei, conform caietului de sarcini și normelor Regimului Naval, se execută probele de marș (la navele propulsate) în condiții de navigație;

- se procedează la predarea navei către client (armator).

Se menționează că, la acest sector II al șantierului naval se execută și nave mici din aluminiu (bărci de salvare și nave speciale) ca și nave din PAS (poliesteri armați cu fibre de sticlă).

c). Flux tehnologic la construcția navelor din aluminiu



Fig. 4.32. Velder 2300/75

Principalele faze parcurse de fluxul tehnologic la construcția navelor din aluminiu sunt următoarele:

- transferul tablelor din depozit în hală;
- debitarea tablelor și profilelor cu plasmă în atelierul de debitare al acestei hale și mecanic în atelierul de debitare din hala construcției metalice adiacentă halei construcției din aluminiu;

Lipsa informațiilor nu a permis efectuarea unei analize SWOT și la S.C. Severnav S.A.

4.3.3. Identificarea procesului de externalizat și realizarea externalizării la S.C. Severnav S.A.

După cum s-a evidențiat și în prezentarea fluxului tehnologic societatea Severnav S.A. are o serie de probleme legate de deprecierea fizică și morală a activelor deținute. În consecință a căutat să remedieze o parte din probleme prin externalizarea, în primă fază, a unor servicii, căutând să se concentreze pe funcțiile principale.

În loc să-și focalizeze atenția pe aplicațiile software, societatea a decis să apeleze la un ASP pentru cerințele tehnologiilor informaționale (IT).

Externalizarea aplicațiilor sau găzduirea serviciilor, concepte invocate din ce în ce mai mult, reprezintă una din tendințele la modă pe piața software. Acest termen presupune că în loc de instalarea și întreținerea noii aplicații software în interiorul firmei să se apeleze un furnizor care să o găzduiască pentru firmă.

În perioada când mainframe-urile reprezentau platforma cheie pentru majoritatea aplicațiilor de business, multe companii alegeau un furnizor care să le găzduiască aplicațiile. Unul din obstacolele cheie era costurile mari de comunicare (linii telefonice „dedicate”) pentru a conecta calculatorul / terminalul utilizatorului la aplicație. În prezent nu mai este o problemă datorită rețelelor „extinse” de calculatoare (corporate wide area networks – WANs), ușurința accesării Internetului și tarifelor de telecomunicații mult mai reduse.

Tehnologiile proprii ale societății sunt particularizate în funcție de:

- capacitățile de ridicare a sarcinilor (greutate unitate confecționată);
- suprafețele de producție.

Etapele tehnologice parcurse pentru executarea navelor în societatea Severnav, conform fluxului tehnologic utilizând Standarde Internaționale de construcții navale și practica general acceptată în societățile de profil naval, sunt:

1. Asigurarea documentației de PT (proiect tehnic) de către beneficiar și a PE (proiect de execuție) de către S.C. Severnav S.A., conform Contract.

2. Asigurarea materialelor și echipamentelor, conform Contract (furnizare beneficiar).

3. Trierea materialelor (table, profile), alicarea și grunduirea primară a tablelor și profilelor ce se desfășoară în Secția Debitare.

Vopsirea tablelor și profilelor se execută prin procedeu airless, respectiv manual.

Etapa este condiționată de asigurarea documentației de debitare și a materialelor: table, profile, grund de uzinare.

4. Debitarea și fasonarea tablelor și profilelor.

Debitarea se execută pe mașinile de debitat ESAB și KOIKE

Fasonarea se face

- pentru table: - la rece, pe valț;
 - la cald, după calapod;
- pentru profile: - pe mașina de fasonat profile, modernizată.

Etapa este condiționată de asigurarea documentației de debitare Repere. Realizate pe mașină sunt ulterior prelucrate tot în cadrul Secției Debitare, efectuându-se polizarea muchiilor care nu mai primesc ulterior sudura, inscripționarea cu pozițiile din documentație pentru identificare, stocarea în containere special confecționate.

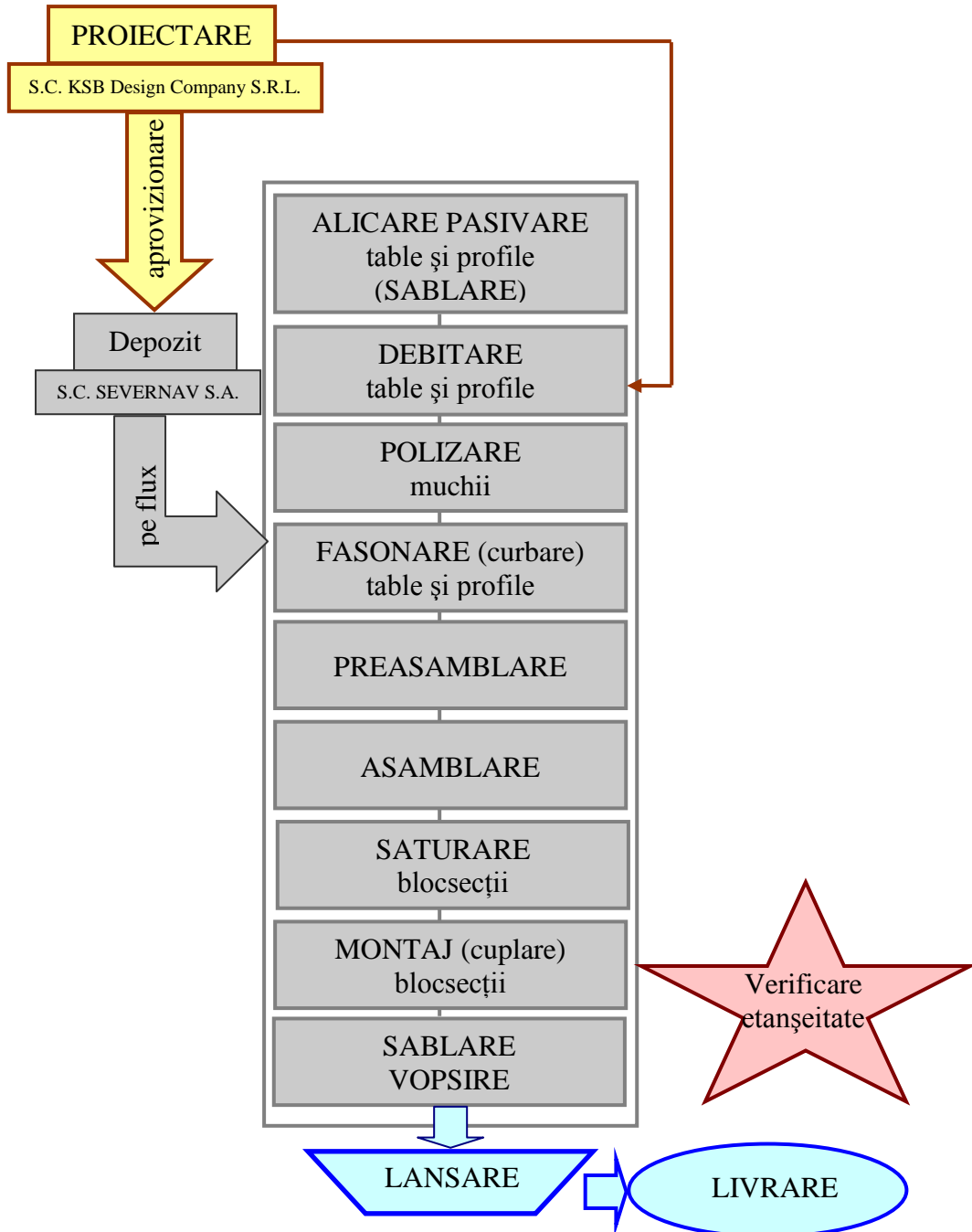


Fig. 4.33. Procesul tehnologic de realizare nave

5. Confecționarea osaturii simple și compuse, a panourilor, efectuându-se astfel subansambluri pentru secțiile de volum. Se desfășoară în cadrul Secției Debitare

Se utilizează pentru sudarea panourilor din tablă standurile de sudură automată sub strat de flux, pe fiecare travee.

6. Confecționarea și asamblarea secțiilor de volum, se desfășoară în cadrul celor 3 secții de Asamblare, pe paturi de asamblare sau în carcase special confecționate, în funcție de caracteristicile dimensionale ale secțiilor. Confecționarea secțiilor se face în limita capacităților de ridicare cu care este prevăzută Hala Corp, max. 50 tone/secție

Etapa este condiționată de asigurarea documentației de execuție secției, a Instrucțiunilor tehnologice de asamblare secției, a Instrucțiunilor de sudură. Pentru recepționarea secțiilor de reprezentanții clientului și de Inspectorul Societății de clasificare, în cadrul Secțiilor de Asamblare se face predarea tehnică și se recepționează parțial lucrările de finisare a suprafețelor de oțel în vederea vopsirii (cunoscute sub numele de steel work), urmând ca acestea să fie finalizate după execuția sablării care evidențiază și alte eventuale defecte de suprafață.

După ce secția a fost predată este transportată pe suportți special construiți (capre), cu trailerul de 120t, fie direct la Hala de Sablare, fie într-o zonă special amenajată în vederea saturării sau staționării temporare pe suportți, în incinta șantierului.

7. Saturarea secțiilor de volum cu elementele de saturare, conform documentației de proiectare (Introducerea tubulaturii și a diverselor echipamente în stadiu de unitate).

Se execută parțial în hală, iar restul pe cala de montaj.

Se execută confecționarea reperelor în cadrul Secțiilor Lăcătușerie, Ajustaj, Tubulatură și se montează pe secții). Saturarea se definitivează la navă având în vedere toleranțele dimensionale impuse de documentație

Etapa este condiționată de asigurarea documentației de execuție repere și instalații prevăzute a fi realizate conform contract, de asigurarea materialelor necesare (tabla, profile, țevi, etc.), de asigurarea echipamentelor prevăzute a fi introduse în stadiu de unitate, conform Instrucțiunilor specifice fiecărei nave.

8. Sablarea și vopsirea secțiilor de volum saturate în Hale de Sablare și Vopsire amplasate în partea de Sud a S.C. Severnav S.A. (două hale Sablare) și la S-E de Hala Corp (o hală Sablare și o hală Vopsire modernizată, investiție nouă).

În această etapă se definitivează pregătirea oțelului pentru vopsire (steel work) de către executantul lucrărilor de asamblare, respectiv saturare. Vopsirea se face parțial, funcție de particularitățile navei și de cerințele Specificației de vopsire, urmând a fi definitivată după montajul navei.

Etapa este condiționată de asigurarea Specificației de vopsire și a vopselelor și diluanților necesari (livrate de regulă de beneficiar).

9. Montarea secțiilor de volum pe patul de montaj și armarea navei Se confecționează patul de montaj conform documentației, se efectuează montajul navei conform instrucțiunilor specifice de montaj și sudura. Se execută și se predau cuplările longitudinale și transversale în ordinea tehnologica de montaj.

Se continuă saturarea compartimentelor și montarea echipamentelor pe cală.

10. Efectuarea probelor, testelor de etanșeitate a compartimentelor (tancuri, compartimente uscate)

11. Efectuare lucrări de finalizare a vopsirii înainte de lansare, remedieri și completare sistem de vopsire corp exterior (opera vie și opera moartă), tancuri de

balast, apa potabilă, tancuri diverse.

Tot în această etapă se definitivează lucrările de pregătire a suprafețelor de oțel (steel work) în vederea vopsirii finale .

Se execută în baza unor Instrucțiuni Tehnologice proprii fiecărei nave și sub supravegherea Inspectorului furnizorului de vopsele, care asigură garanția lucrărilor de vopsire

12. Lansarea navei este condiționată de asigurarea condițiilor de balastare în vederea echilibrării navei la lansare, de pregătirea calei de lansare conform Instrucțiunilor specifice și a documentației de lansare. După lansare nava se transportă și se asigură la cheul de armare pentru continuarea lucrărilor de montaj mecanic, electrica, amenajări, în cazul navelor complet amenajate .

13. Efectuarea de lucrări de punere în funcție agregate, echipamente este condiționată de existența documentației tehnice pentru aceste agregate și echipamente.

14. Efectuarea probe, teste specifice solicitate de societățile de clasificare, de furnizorii de echipamente, client, la cheu, inclusiv teste specifice de imersare și efectuarea de probe de control și probe de mare sunt condiționate de existența programelor de probe și a specialiștilor, de la caz la caz.

15. Recepția finală a lucrărilor la nava efectuată de reprezentanții clientului

16. Livrarea navei conform condițiilor contractual.

Acestea sunt sintetizate și sunt reprezentate grafic în figura 4.33.

Datorită uzurii fizice a stației de alicare și a faptului ca procedeul de aplicare grund (shopprimer) este depășit din punct de vedere al tehnologiilor actuale, este necesară o investiție pentru o stație modernă de alicare și vopsire.

Dar unele probleme apar chiar din etapa de gândire a navei (proiectarea navei), deoarece nu există un sistem informatic modern de modelare a navelor (figurile 4.34. și 4.35.), iar la nivel de personal nu există angajați specializați în proiectarea navelor cu noile tehnologii.

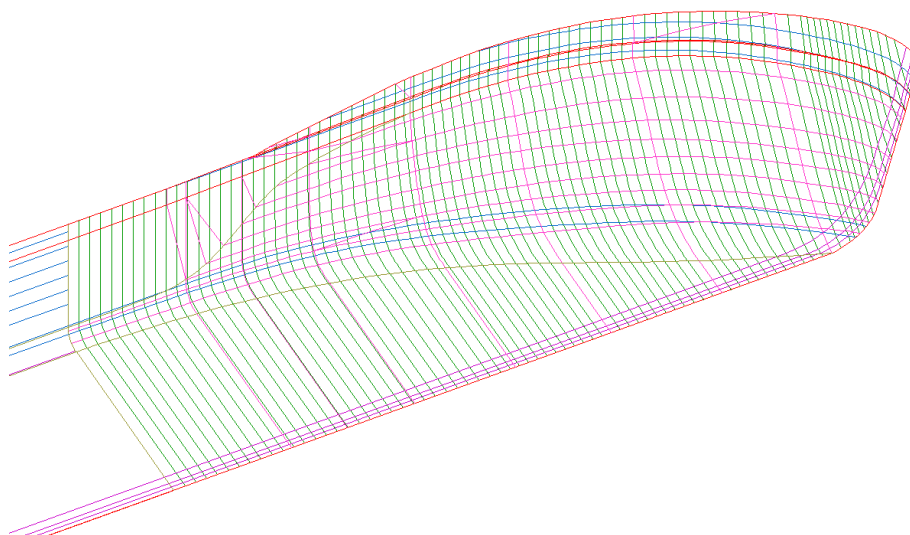


Fig. 4.34. Plan forme provă

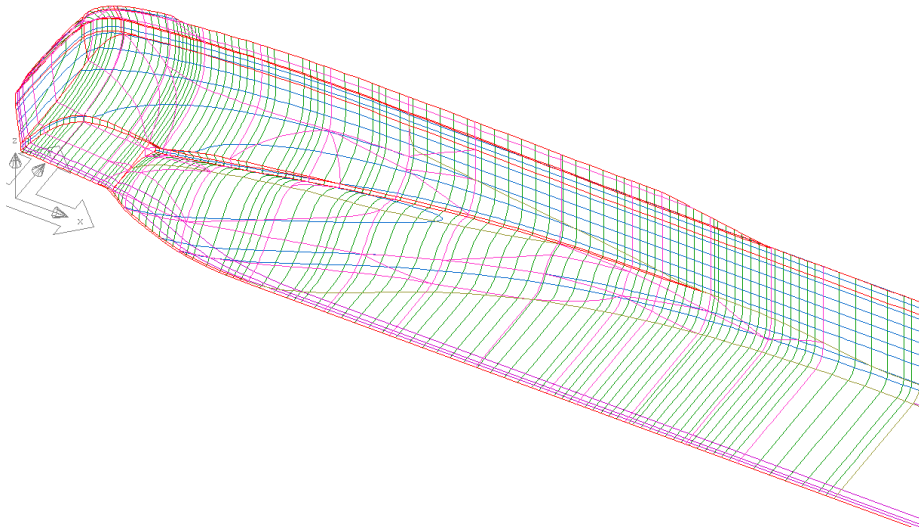


Fig. 4.35. Plan forme pupă

Întrucât contractele semnate trebuie onorate la timp, compania a optat pentru externalizarea unei părți din proces, semnând astfel câteva contracte de colaborare cu o societate (S.C. KSB Design Company S.R.L.) în vederea realizării proiectării navelor (exemplu în figurile 4.32. și 4.33.). Astfel, pentru :

1. Onderneming IV (port container 135 x 11,45 x 4m) care este o navă fluvial pentru transportul mărfurilor vrac și a containerelor (cu lungime: 135 m; lățime: 11,45 m; înălțime până la puntea principală: 4 m; pescaj: 3,8 m; capacitate de încărcare: 252 containere / 5100 mc / 4200 t) s-a procedat la externalizarea următoarelor:

- modelare 3D suprafață navă
- modelare 2D și profile curbe de înveliș și punte pentru structura de corp cuprinsă între fund și punte principală pentru 5 blocuri (3 în pupă și 2 în provă)

2. Mantyrano (tanc 110 x 13,55 x 6,15m) care este o navă fluvial tip tanc pentru transportul produselor petroliere (cu lungime: 110 m; lățime: 13,5 m; înălțime până la puntea principală: 6,15 m; pescaj: 5,10 m; capacitate de încărcare: 5300 mc / 5000 t) s-a procedat la externalizarea următoarelor:

- modelare 2D și profile curbe pentru structură de corp cuprinsă între fund și punte principală pentru 5 blocuri din zona cargo (blocsecțiunile 5,6,7,8 și 9);
- modelare 3D suprafață navă;
- modelare 2D și profile curbe de înveliș și punte pentru structura de corp cuprinsă între fund și punte principală pentru 7 blocuri (4 în pupă și 3 în provă).

3. Vienna (tanc 84,9 x 11,41 x 3,7m) care este o navă fluvial pentru transportul produselor petroliere (cu lungime: 85 m; lățime: 11,45 m; înălțime până la puntea principală: 5,32 m; pescaj: 3,7 m; capacitate de încărcare: 2590 mc) s-a procedat la externalizarea următoarelor:

- modelare 2D și profile curbe pentru structură de corp cuprinsă între fund și punte principală pentru 4 blocuri din zona cargo (blocsecțiile 5,6,7,8);
- modelare 3D suprafață navă.

S-a observat că în cazul parteneriatului dintre S.C. Severnav S.A. și S.C. KSB Design Company S.R.L. există o permanență pe mai multe comenzi de nave, datorită faptului că acest parteneriat este benefic atât din punct de vedere tehnologic, cât și economic.

Motivele de externalizare pot fi considerate următoarele:

- realizarea unor schimbări importante la nivel global referitor la servicii, tehnologie și durată;
- accesul la tehnologiile de ultimă oră și la know-how;
- asigurarea unei baze competitive și accesibile a tehnologiilor informaționale;
- îmbunătățirea siguranței operaționale și asigurarea reînnoirii infrastructurii.

Toate aceste elemente, precum și altele specifice fiecărui tip de nava, sunt luate în considerare la contractarea navelor.

Pentru derularea în condiții de normalitate a fiecărui proiect se stabilesc contractual obligațiile executantului și obligațiile beneficiarului, privind asigurarea materialelor, a documentației de execuție, a termenelor de livrare a acestora, în scopul finalizării contractului la termenul stabilit.

4.4. Concluzii privind managementul relațional

Atunci când încep serviciile furnizorului, un tip de management se încheie (cum ar fi gestionarea factorilor de producție) și începe un alt tip (cum ar fi gestionarea relațiilor cu furnizorii). Un factor cheie pentru construirea noului parteneriat este modul în care ambele părți vor monitoriza performanța, evaluarea rezultatelor și vor rezolva problemele.

Raportarea periodică, întâlnirile și auditurile vor fi stabilite în contract. Deși acest lucru este important, parteneriatul ar trebui să fie construit pe încredere și pe angajamentul de a avea succes. Acesta este un parteneriat în care ambele părți trebuie să fie implicate pentru a avea succes. Dacă în proiect sunt implicate ambele părți, acesta are succes, dar dacă fiecare partener își urmărește interesul propriu proiectul eșuează.

Parteneriatele sunt formate de oameni și nu de contract, iar aceste persoane vor fi testate atunci când vor apărea probleme neprevăzute, când sentimentele angajaților vor fi rănite și când va apărea percepția de avantaje nelociale. Acesta este un nou tip de management, care necesită noi competențe. În consecință, cele mai bune persoane pentru a gestiona relațiile cu furnizorii s-ar putea să nu fie specialiștii tehnici care au condus procesul care a fost externalizat.

Spre sfârșitul contractului, echipa care gestionează parteneriatul are posibilitatea să prelungească contractul, să-l renegocieze sau să efectueze o nouă competiție. Echipa decide dacă urmează metodologia inițială sau un alt proces simplificat pentru acest exercițiu.

Astăzi, majoritatea organizațiilor recunosc valoarea parteneriatelor puternice cu câțiva furnizori de înaltă calitate, deoarece lucrurile nu au stat așa întotdeauna. În deceniile trecute, în vechea relație dintre organizație – furnizor, organizația (client) avea următoarele atitudini:

- privea furnizorul ca un rău necesar și cu mult mai puțină încredere;

- controla furnizorul de punct din vedere economic prin răspândirea comenzilor mici la mai mulți furnizori;
- comunica cu furnizorii cât mai puțin posibil, iar atunci se genera o stare conflictuală;
- presa continuu furnizorii să scadă prețurile;
- pentru orice scădere a prețurilor ar fi schimbat furnizorii;
- refuzau să considere modurile benefice în care furnizorii puteau ajuta (de a adăuga valoare), dar se concentrau numai asupra măsurilor negative ale eșecului furnizorilor;
- nu recunoșteau importanța schimbului de informații cu privire la previziuni, planificări și altele, cu furnizorii, ducând la stocuri mai mari de inventar care se realizau într-un timp mai îndelungat;
- nu vedeau importanța posibilității de a învăța din creativitatea sau din competențele de bază ale furnizorilor referitor la designul produselor / serviciilor sau pentru reducerea costurilor totale.

Prin metodologia descrisă în acest capitolul poate părea că organizația supune furnizorii la procesul tradițional de oferte, dar revizuirea mai atentă a detaliilor arată că această metodologie este de fapt axată pe:

- construirea unui parteneriat puternic și de încredere care poate deveni strategic;
- creșterea volumului tranzacțiilor cu mai puțini furnizori, când aceștia oferă servicii de calitate;
- împărțirea drepturilor de control și de decizie cu furnizorii;
- creșterea încrederii în furnizori, fuzionând cele două afaceri și viitorul succes al acestora;
- stabilirea unei comunicări frecvente și întâlniri la punctul de lucru cu furnizorii pentru rezolvarea problemelor și pentru a îmbunătăți metodele de operare;
- încurajarea furnizorilor să externalizeze și ei la rândul lor pentru îmbunătățirea lanțului de aprovizionare;
- recunoașterea faptului că prețurile scăzute nu sunt singurul criteriu și nici cel mai bun, pentru selectarea furnizorilor;
- stabilirea modalităților de a măsura succesul furnizorilor și nu doar eșecul acestora;
- asigurarea distribuirii informațiilor și sistemelor când este posibil acest lucru;
- împărțirea câștigurilor rezultate din folosirea externalizării;
- depășirea atitudinii „dacă nu este făcut aici, nu este bun”.

Parteneriatul începe cu prima comunicare (în general, cererea de ofertă) și se construiește începând din acel moment. Dacă organizația dorește beneficii maxime, echipa de proiect trebuie să înțeleagă cum să mențină parteneriatul și să nu revină la vechiul stil contradictoriu. Externalizarea bine făcută este un parteneriat din care obțin beneficii ambele organizații.

Acest capitol se încheie cu o privire generală în care sunt sintetizate activitățile relaționale în primele luni de implementare a unei strategii de externalizare, astfel:

Luna 1. Structurarea modelului de afacere

Dacă acest proces durează mai mult de o lună, compania ar trebui să lase problemele de externalizare la o parte și să se concentreze pe structurarea unei strategii. Cu ajutorul personalului de conducere, managerul fiecărei unități

operaționale ar trebui să analizeze modelul de afacere al principalilor competitori. Acestea ar cuprinde rivalități, precum și amenințări din partea noilor veniți. Apoi ar trebui să-și aloce o zi pentru a discuta și a aproba asupra modului de extindere a afacerii, examinând principalele persoane din conducere și dependențele acestora. Echipa managerială a companiei ar trebui să contureze caracteristicile unificatoare ale companiei.

Luna 2. Conturarea funcțiilor orizontale, precum IT și finanțele

Pentru fiecare proces sau funcție trebuie numite cinci caracteristici ale acestora, apoi se vor enumera într-un format cinci activități frecvente ce se desfășoară în cadrul grupului. Este important să se sublinieze „caracteristicile diferite” ale acestor procese, deoarece acestea ar putea să nu urmeze linia organizației.

Luna 3. Evidențierea neconcordanțelor

Se urmărește dacă procesele companiei se încadrează profilului cerut de modelul afacerii și se stabilesc schimbările necesare în procesul de externalizare.

CAPITOLUL 5

EXTERNALIZAREA ȘI RISCUL LA NIVELUL SOCIETĂȚII

Externalizarea reprezintă o soluție eficientă atunci când este determinată de activitățile care nu țin de core-business-ul companiei respective, ca de exemplu: procesele de recrutare și selecție în domeniul resurselor umane, salarizarea ș.a. Astfel, riscul în domeniu este transferat unei companii specializate fără impact strategic la nivelul organizației. Procesul externalizării avantajează atât firmele mari cât și firmele mici, întrucât permite acestora să gestioneze mult mai eficient procesele și activitățile de bază.

5.1. Avantajele și dezavantajele procesului de externalizare

Motivația ce stă la baza externalizării este strâns legată de necesitatea de a beneficia de aptitudinile, experiența și resursele care nu pot fi asigurate în interior. De asemenea, economiile de scară pot să fie disponibile pentru compania care furnizează serviciul, ceea ce ar putea însemna că servicii de aceeași calitate pot fi furnizate la un cost mai redus. Datorită economiilor de scară, operatorii care se specializează în anumite funcții pot fi capabili să execute la costuri mai mici anumite activități și procese prin care se justifică externalizarea.

5.1.1. Avantajele procesului de externalizare

În urma realizării a numeroase „*top cinci motive pentru a externaliza*” în diferite studii realizate în jurul acestui fenomen, fiecare oferă rezultate oarecum diferite. Acest lucru nu este surprinzător, deoarece situațiile studiate variază, iar motivele de a externaliza depind adesea de poziția companiilor în cauză, dar și de personalul acestora. Dacă sunt intervievați directorii executivi rezultatele sunt diferite de cele ale managerilor contabili sau ale directorilor tehnici. Beneficiile externalizării sunt variabile, în funcție de natura și situația organizației, iar beneficiile cel mai des invocate de către promotorii acestui proces sunt prezentate în figura 5.1.

La baza procesului de externalizare stau mai multe considerente, dintre care menționăm următoarele:

- existența unor funcții sau activități dificil de gestionat sau scăpate de sub controlul managerilor;
- concentrarea pe activitățile de bază, ceea ce permite organizației să-și regândească structura organizatorică și să o restructureze sau să o reorganizeze;
- concentrarea pe abilitățile și produsele lor esențiale, precum și pe aspectele comerciale mai costisitoare cum ar fi: branding-ul, strategia și planificarea, etc.;
- concentrarea atenției asupra clientelei, în perspectiva câștigării a noi segmente de piață;
- redirecționarea de resurse spre alte domenii mai profitabile ș.a.

Sintetizând aspectele prezentate anterior rezultă că la baza externalizării stau motive ce țin de dezvoltarea afacerii de bază, de resursele financiare și de

costurile ocazionate, motive prezentate în figurile 5.2., 5.3. și 5.4.

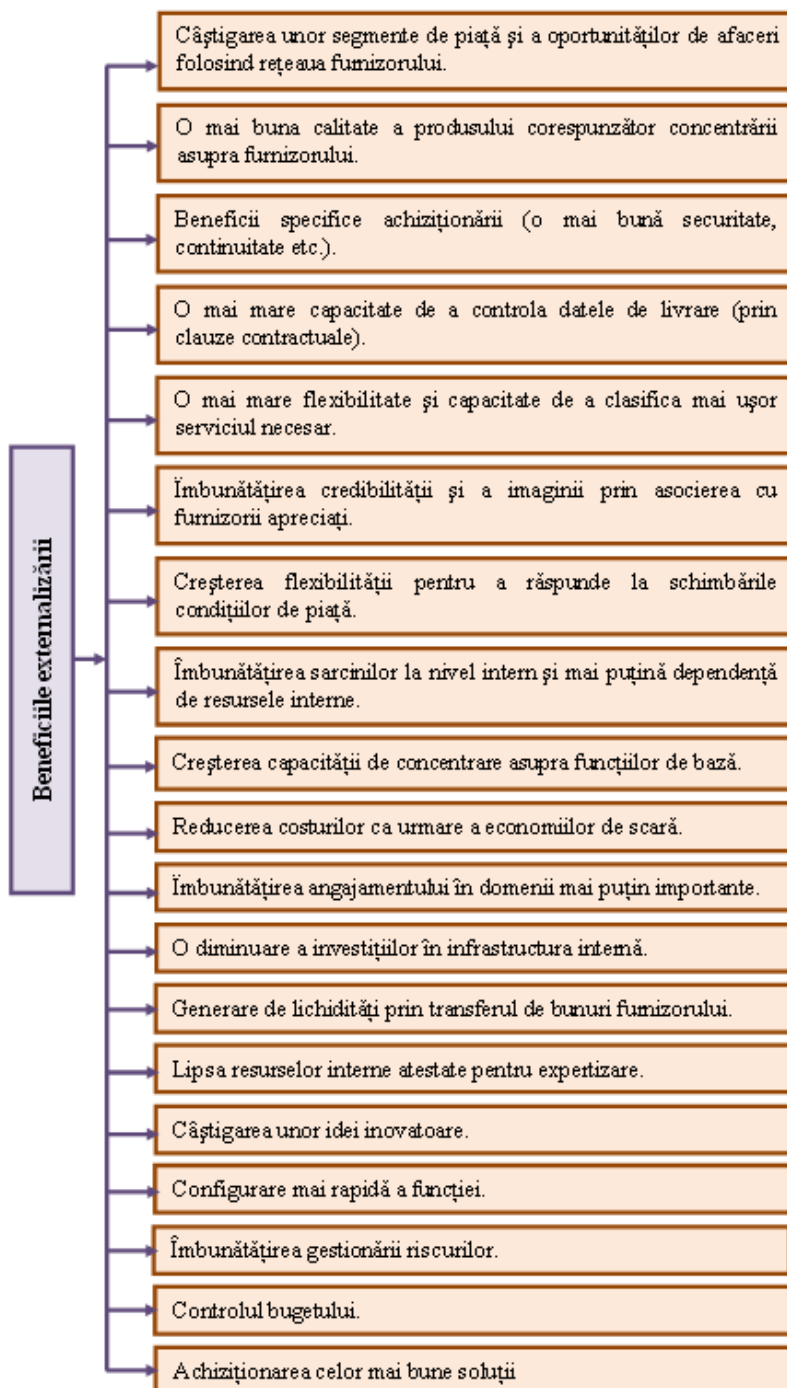


Fig. 5.1. Beneficiile procesului de externalizare

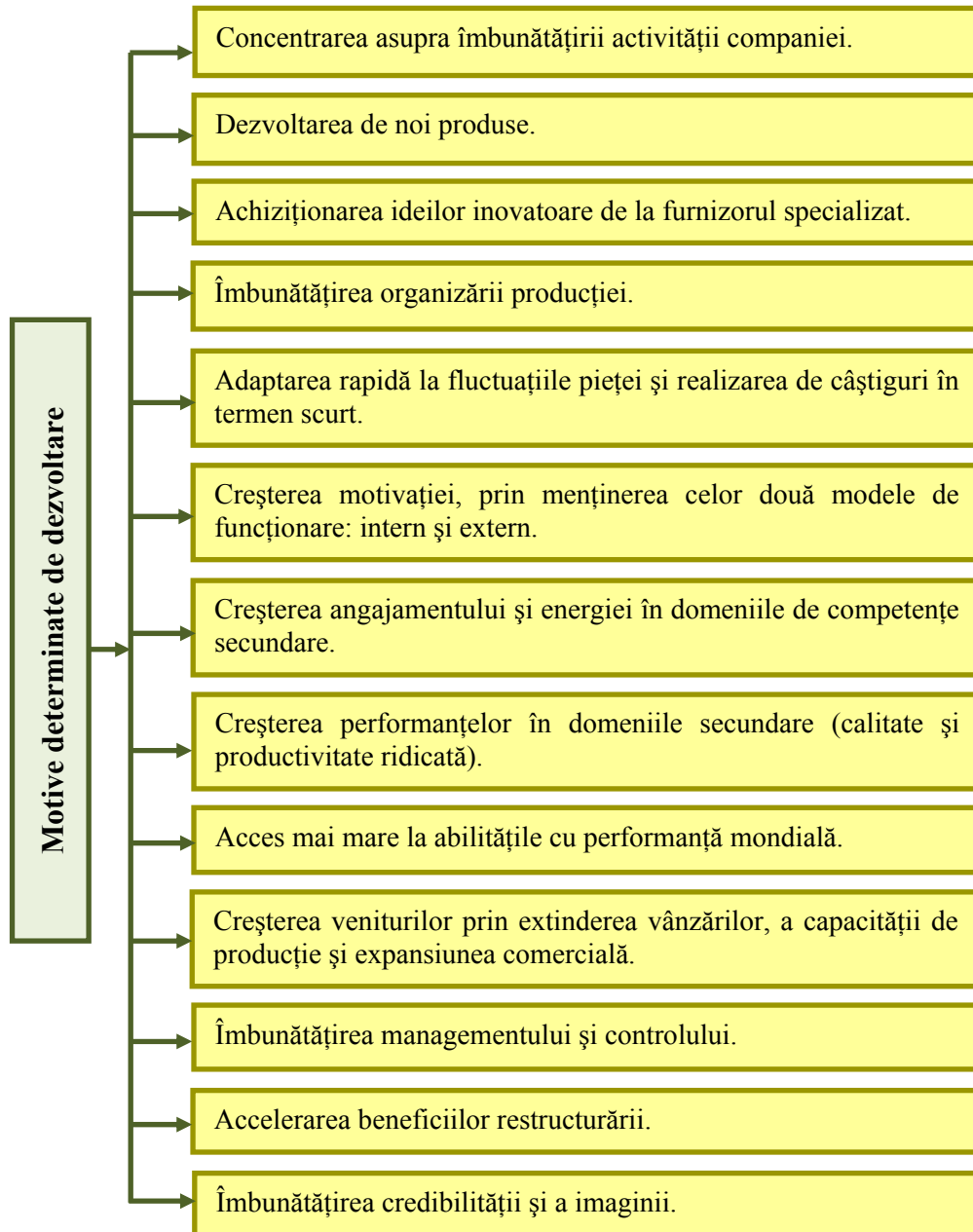


Fig. 5.2. Motivele determinate de dezvoltare

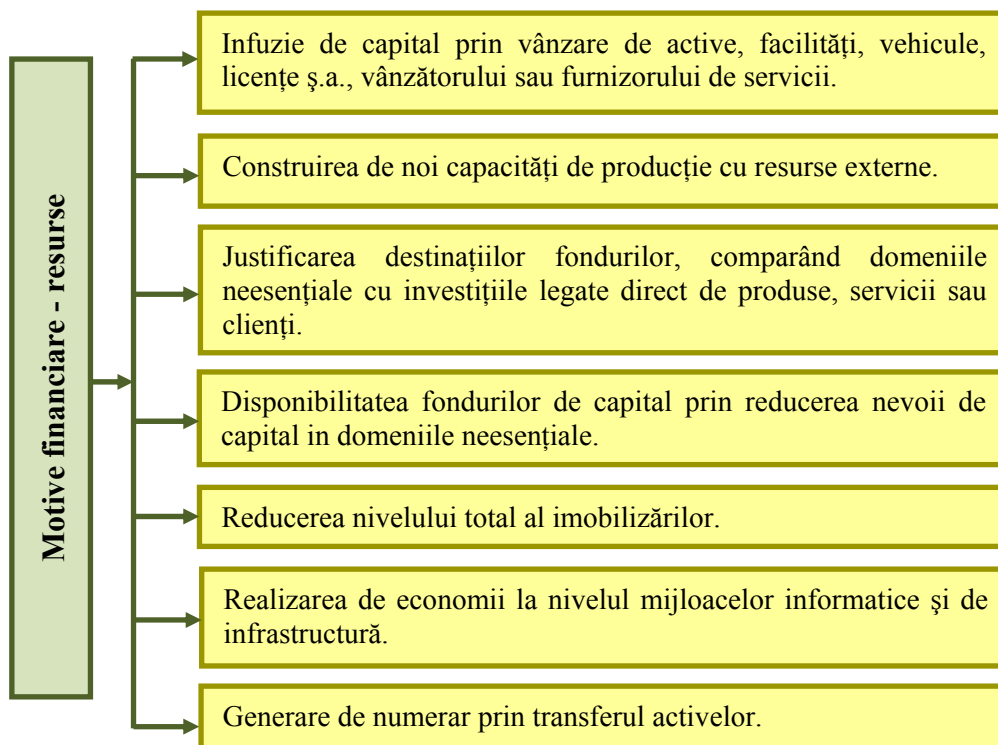


Fig. 5.3. Motivele determinate de aspecte financiare – resursele

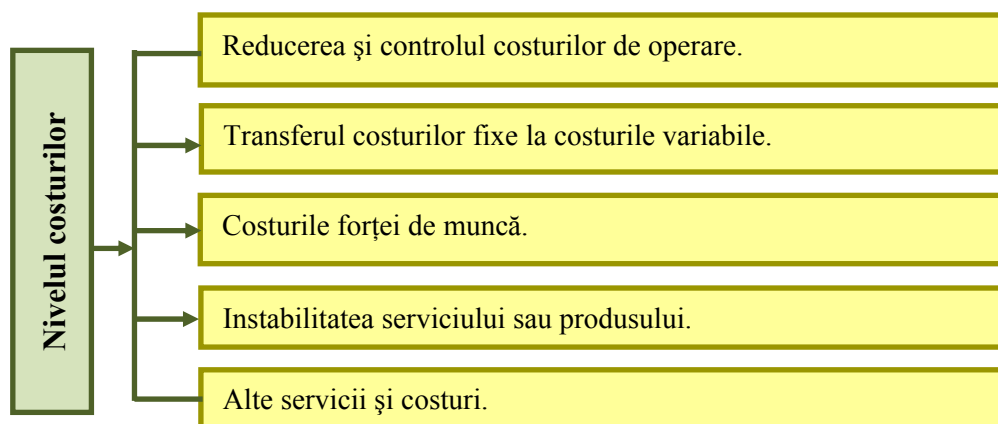


Fig 5.4. Motive determinate de aspecte financiare - costurile

Exemplul 1 (Maurice F. Greaver II): presupunând capacitatea furnizorului de 100 milioane de unități (conturi de tranzacție, procesarea articolelor, scrierea codurilor de bare etc.) și capacitatea clientului de operare de 5 milioane de unități, o variație a cererii cu 1 milion de unități (20%) ar putea fi prea mare pentru client, dar ar fi nesemnificativă pentru capacitatea furnizorului (1%). Prin urmare, furnizorii pot crea prețurile pentru cerere variabilă, luând în considerare creșterea riscului, comparativ cu riscul mai mic al organizației datorat volumului fix contractat.

Exemplul 2: Costurile legate de angajați și cele indirecte sunt relativ fixe pentru majoritatea companiilor. Cererea de produse sau de servicii poate varia, dar aceste costuri sunt, în general, fixe. Acest lucru poate fi mai costisitor când cererea scade. La fiecare variație a cererii, pentru a nu afecta marja profitului, ar trebui angajate sau concediate persoane. Datorită economiilor de scară, furnizorii care se specializează în anumite funcții pot fi capabili să le execute la costuri mai mici și, totodată, pot face față eficient cererii variabile.

Exemplul 3: În urma unui studiu realizat de Accenture asupra situației generale a costurilor fixe și variabile în cazul companiilor aeriene, care se află într-o situație sensibilă la nivel global, acestea pot folosi externalizarea pentru a-și optimiza structurile de cost și pentru a obține performanțe mai bune. Deoarece veniturile companiilor aeriene au scăzut, în condițiile unei concurențe foarte acerbe, iar vulnerabilitățile și nesiguranțele create de situația economică și politică globală instabilă au determinat ca acestea să ajungă se lupte să supraviețuiască. Companiile aeriene conștientizează faptul că trebuie să implementeze strategii de management a costurilor și de eficientizare pentru a-și ameliora baza și pentru a concura cu modelele de afacere de succes ale companiilor aeriene lowcost sau de complexitate redusă. Diferența fundamentală între companiile aeriene lowcost și cele tradiționale este procentul mai ridicat de costuri variabile din structura lor de costuri. Costurile fixe reprezintă până la 60-70% din costurile companiilor aeriene tradiționale; acestea se reduc la 50-60% în cazul companiilor lowcost. Se recomandă ca aceste companii aeriene să își transforme cât mai multe dintre costurile lor fixe în costuri variabile, în același timp reducând costurile de operare generale. Acest lucru le va permite să fie suficient de flexibile și de eficiente pentru a prospera în cadrul unor economii lente sau în creștere.

Accenture, folosind un program de externalizare menit să ajute companiile aeriene să își crească eficiența structurilor lor de cost și să se realinieze pentru o performanță mai mare, a avut nevoie de o concentrare sporită pe externalizarea funcțiilor neesențiale, bazate pe reguli, de back-office și să acționeze în cadrul unui contract cu o parte terță specializată. Companiile aeriene vizionare externalizează deja numeroase servicii neesențiale cum ar fi serviciile financiare și administrative, de tehnologie a informației și de resurse umane, realizând economii de costuri semnificative pentru organizațiile din care fac parte.

Deci, în urma procesului de externalizare, se vor reduce costurile în momentul când vor fi transferate costurile fixe la costurile variabile, mai ales când

resursele utilizate nu sunt necesare în mod regulat.

În modelul de costuri variabile nu se regăsesc costurile fixe asociate cu întreținerea bunurilor, ci doar plata unei taxe când este utilizat bunul (de exemplu: închirierea unei mașini). Reducerea costurilor în urma externalizării este reprezentată schematic și în figura 5.5.

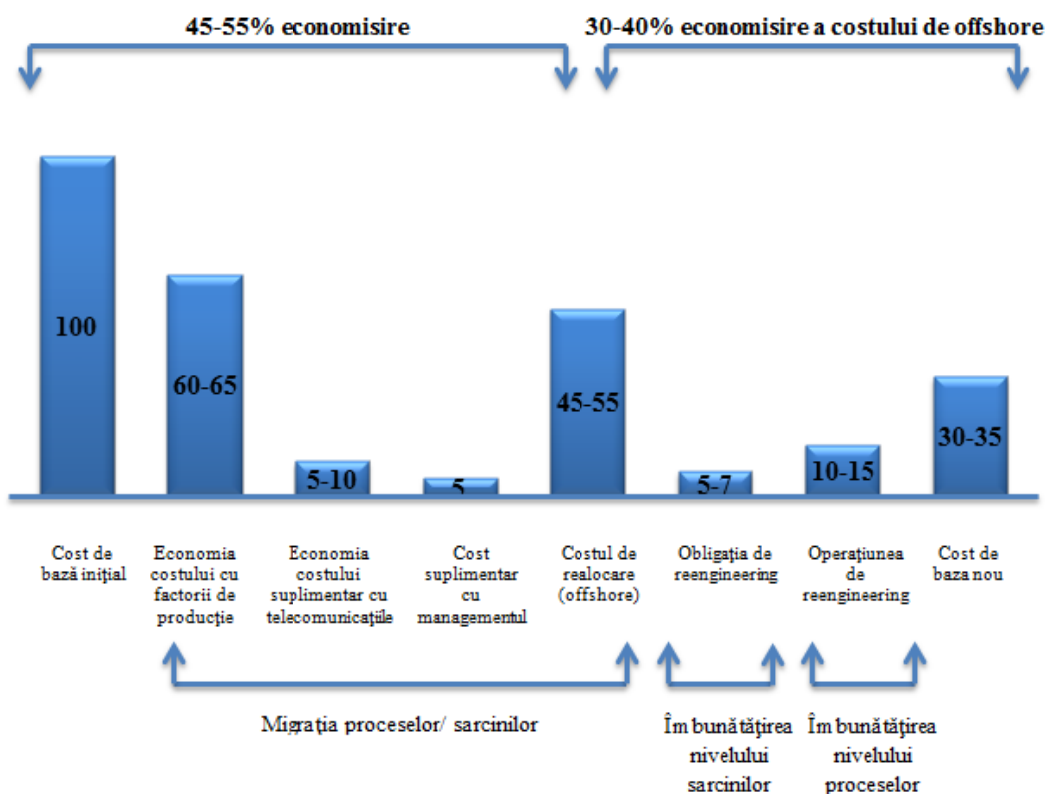


Fig. 5.5. Reducerea costurilor în urma externalizării [2]

5.1.2. Dezavantajele procesului de externalizare

Pe lângă avantajele pe care le oferă, ca strategie, externalizarea poate oferi o serie de beneficii dar și dezavantaje majore care trebuie luate în considerare. După Power, Bonifazi și Desouza (2004), externalizarea a fost considerată ca fiind modul ideal prin care organizațiile să-și reducă costurile, să se concentreze pe procesele de afaceri de bază, să-și îmbunătățească serviciile, competențele, pentru reducerea timpului de pătrundere pe piață și creșterea avantajului competitiv global. Deși multe din aceste atribute sunt rezultatul unei inițiative de externalizare bine planificată, implementată corect și gestionată adecvat, multe organizații nu sesizează dificultățile ce pot apărea în legătură cu angajamentul și disciplina necesară pentru a profita de aceste beneficii. Organizațiile nu reușesc să realizeze impactul ce îl va avea externalizarea asupra oamenilor, proceselor, metodelor și

instrumentelor. În cazul unui insucces de implementare, organizațiile pot încerca să transfere inițiativa de externalizare eșuată unui alt furnizor și să se angajeze în „back sourcing”, adică aducerea lucrărilor externalizate înapoi în organizație și utilizarea resurselor interne pentru finalizarea lor.

Se consideră că este necesar să se menționeze erorile frecvente apărute în procesul de externalizare, recunoașterea acestora ajută la evaluarea și abordarea în diferite etape ale ciclului de viață al externalizării. **Capcanele frecvente** ale procesului de externalizare, ce duc la insucces, sunt prezentate în figura 5.6.

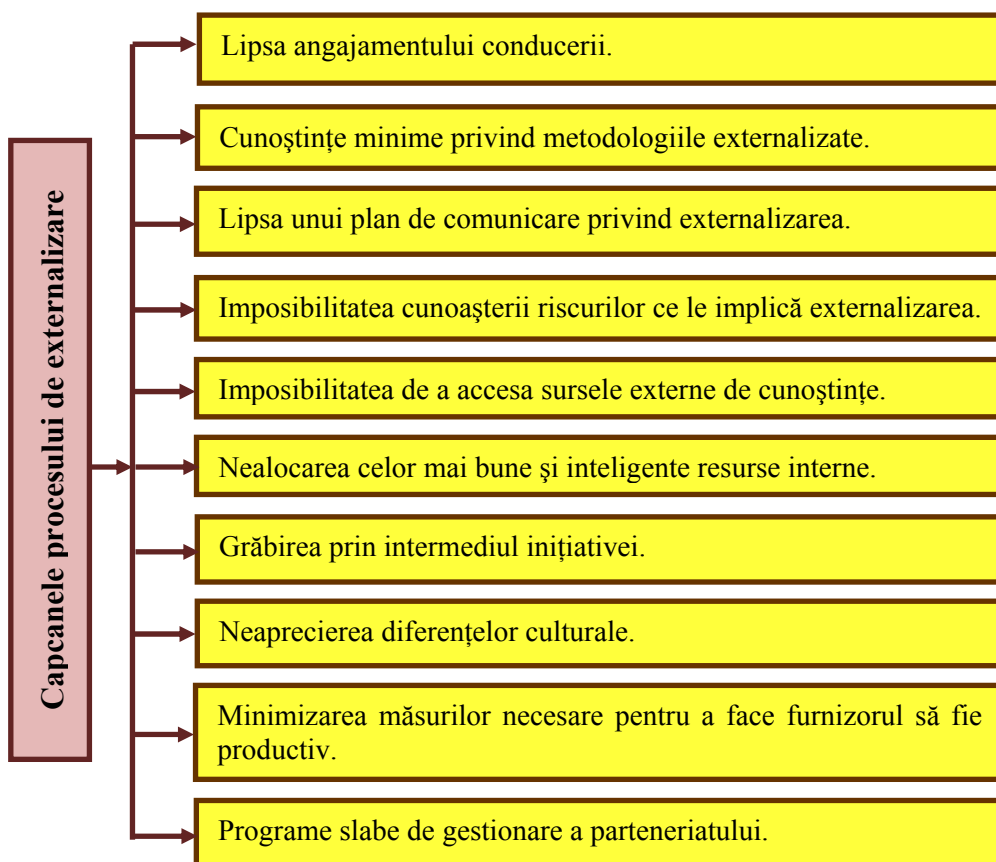


Fig. 5.6. Capcane ale procesului de externalizare

Lipsa angajamentului conducerii. Managerii trebuie să stabilească sarcinile, să evalueze activitățile și să adreseze anumite întrebări, uneori dificile:

- Suntem competitivi pe piață, atât la nivel local și cât și la nivel global?
- Care sunt competențele de bază ale organizației?
- Pot clienții, furnizorii și concurenții să valideze competențele de bază ale organizației?
- Care este cu adevărat structura costurilor?
- Dispune compania de strategiile, managementul, personalul și

- procesele necesare pentru a rămâne competitivă?
- Poate fi considerată externalizarea o soluție pentru strategiile de afaceri și să ducă la obținerea rezultatelor dorite de organizație?
- Dispune compania de informațiile relevante pentru a identifica domeniile potențiale care ar putea fi considerate în vederea externalizării?

Aceste întrebări trebuie ridicate și soluționate de către echipa de management. Un punct foarte important în efectuarea acestei evaluări este obținerea implicării și susținerii eforturilor de externalizare din partea managementului superior.

Cunoștințe minime privind metodologiile de externalizare.

Organizațiile care urmăresc externalizarea unor procese și/sau servicii trebuie să aibă în vedere următoarele:

- Identificarea, stabilirea și aplicarea metodologiilor consacrate pe parcursul ciclului de viață al externalizării;
- Formularea strategiei, a cererilor de ofertă, identificarea și selectarea furnizorilor, negocierea contractelor, etc.;
- Identificarea inițiativelor de succes a externalizării, instruirea personalului ș.a.

Lipsa unui plan de comunicare privind externalizarea. La finalizarea analizei procesului de externalizare, organizațiile trebuie să comunice rezultatele, iar detaliile planului de externalizare trebuie să conțină răspunsuri la o serie de întrebări, precum:

- Ce va fi externalizat?
- Când va fi externalizat?
- Cine va fi afectat?
- Ce planuri au fost întocmite pentru a reduce impactul asupra părților afectate?

Imposibilitatea de a cunoaște riscurile ce le implică externalizarea.

Externalizarea se bazează pe încredere, deoarece organizațiile transferă furnizorilor externi persoane, funcții, aplicații și procese, cu speranța de a îmbunătăți competitivitatea globală. Întrebările esențiale care trebuie luate în considerare sunt:

- Ce se întâmplă dacă furnizorul nu îndeplinește obiectivele de afaceri?
- Ce înseamnă acest lucru pentru afacere?
- Care sunt alternativele?

Pentru reducerea riscului unui eșec datorat externalizării, un aspect cheie este protejarea capitalului intelectual, inclusiv a datelor confidențiale ale afacerii, secrete comerciale, drepturi de autor, mărci și brevete. Astfel se nasc următoarele întrebări:

- Au potențialii furnizori referințe profesionale confirmate referitor la menținerea unui protocol de securitate strict în cadrul locațiilor proprii?
- Dispun aceștia de măsuri de protecție a capitalului intelectual?

Cea mai bună metodă de asigurare a protecției capitalului intelectual este limitarea externalizării la locații care pot garanta măsuri de securitate impecabile. Deși nu există nici o metodă sigură de eliminare a riscului, există nenumărate metode pentru reducerea acestuia, prin respectarea unei metodologii disciplinate a ciclului de viață al externalizării. Printre întrebările care trebuie adresate sunt considerate următoarele:

- Strategia de externalizare este realistă și executabilă?
- Ați identificat și documentat proprietățile intelectuale?

- Programele sunt realiste?
- A fost verificat cu atenție furnizorul?
- Contractul încheiat reflectă interesele comune atât ale clientului cât și ale furnizorului?
- Riscurile și recompensele sunt partajate?
- Sunt clar măsurate obiectivele și rezultatele?
- Există un plan documentat al managementului parteneriatului?

Organizațiile care au semne de întrebare referitor la ce se întâmplă după încheierea parteneriatului, aduc în prim plan strategiile de reducere a riscurilor. Unul dintre domeniile de activitate care trebuie evaluat foarte atent în privința riscului este securitatea calculatoarelor/rețelelor de calculatoare.

Imposibilitatea de a accesa sursele externe de cunoștințe. Furnizorii de externalizare au dezvoltat abilitățile de a-și maximiza poziția față de clienți. Uneori, aceștia urmăresc creșterea profiturilor proprii, existând riscul de a afecta negativ afacerile clienților și poziția competitivă a acestora, inclusiv managementul aprovizionării, inginerie, IT, finanțe, calitate, exploatare și contractare, nu doar la nivel local ci și global.

Nealocarea celor mai bune și mai inteligente resurse interne. Deși externalizarea poate contribui major la dezvoltarea companiei, sunt necesari angajați interni performanți care să formeze nucleul echipei de externalizare. Aceste persoane înțeleg cultura organizației, locul pe piață al acesteia, produsele, procesele și procedurile organizației.

Grăbirea prin intermediul inițiativei. Conducerea trebuie să se implice activ în activitatea de externalizare cerând periodic rapoarte privind evaluarea, cerințele, cererile de ofertă (CDO), selectarea furnizorilor și fazele contractuale ale ciclului de viață al externalizării.

Neaprecierea diferențelor culturale. Una dintre problemele cele mai dificile întâlnite în parteneriatele de externalizare este impactul diferențelor culturale dintre organizația client și organizația furnizor. Organizațiile client caută în întreaga lume parteneri de externalizare, adesea luând în considerare furnizori din India, Irlanda, Israel, China, Mexic, Canada și Filipine. Clienții tind să considere că normele, valorile și etica furnizorilor vor fi similare cu ale lor. Însă, după încheierea parteneriatului perspectivele furnizorului asupra managementului timpului, structurii organizaționale, abordările de afaceri, procesele de luare a deciziilor, cooperările pe termen lung și munca în echipă pot fi diferite de ale lor.

Minimizarea măsurilor necesare pentru a face furnizorul să fie productiv. Organizațiile client creează procese de afaceri, metodologii, instrumente, infrastructuri, produse și aplicații pe o perioadă de mai mulți ani ai unui proces evolutiv, dar de obicei nu reușesc să-și documenteze și să-și codifice cunoștințele intelectuale. Aceste cunoștințe sunt adesea răspândite la toate nivelurile organizaționale, de la ingineri până la gestionari.

Programe slabe de gestionarea a parteneriatului. Organizațiile cheltuiesc resurse importante cu strategiile de externalizare, selectarea furnizorilor și negocierea contractelor fără să realizeze că acestea sunt activități premergătoare externalizării. *Planul de gestionare a parteneriatului* este esențial în relația cu partenerii de externalizare și se prezintă în figura 5.7.

Planul de gestionare a parteneriatului nu trebuie conceput după semnarea contractului, ci în prima etapă a ciclului de viață al procesului de externalizare și revizuit după fiecare etapă. Aceasta va asigura corelarea structurilor și strategiilor de afaceri într-un cadru obiectiv și ușor de gestionat, putând fi comunicate clientului și furnizorului.

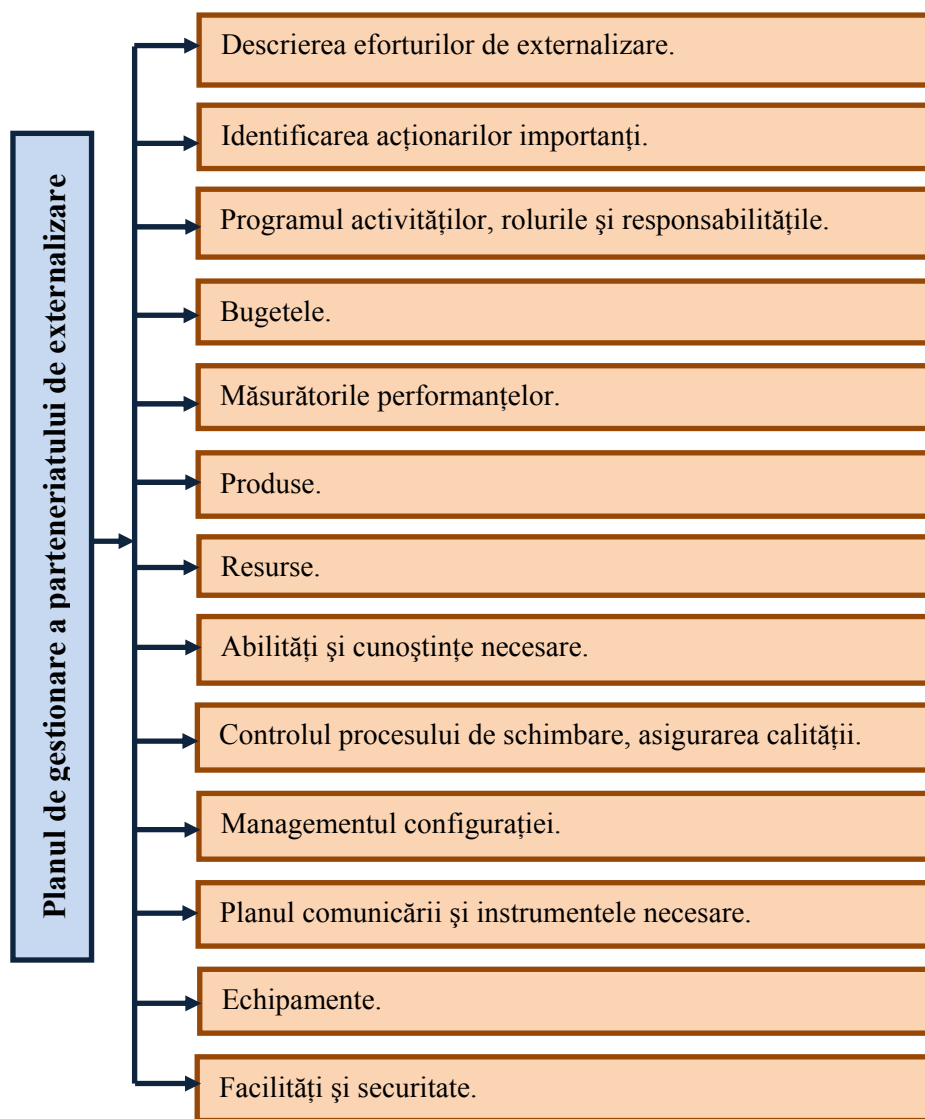


Fig. 5.7. Planul de gestionare a parteneriatului de externalizare

Mulți dintre liderii organizaționali rămân sceptici privind externalizarea datorită efectelor de lungă durată a exploziei tehnologice. Aceștia își amintesc de mentalitățile de „schimbare a lumii”, din etapa tehnologică și de rapiditatea cu care aceasta a eșuat. Simpla idee de a investi în acest moment în modele de afaceri (în special în cele de natură tehnologică sau informatică) este destul de dificilă pentru mulți manageri sau directori executivi. Astfel, pot apărea și manageri reticenți la externalizare, care vin cu o serie de **motive** ce nu justifică externalizarea, aspecte prezentate în figura 5.8.:

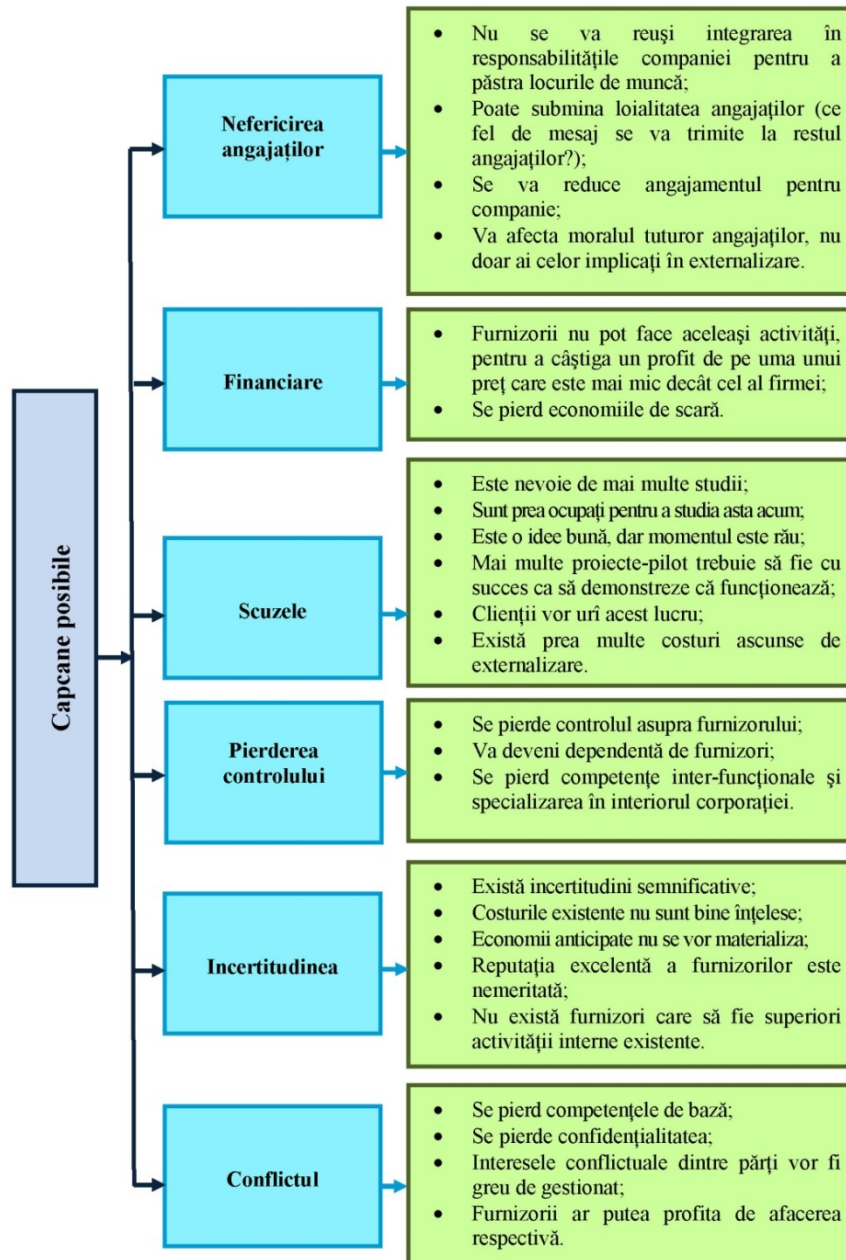


Fig. 5.8. Părerile managerilor reticenți privind procesul de externalizare

5.2. Gestiunea riscului la nivelul societății

Riscul semnifică variabilitatea rezultatului unei activități sub influența factorilor interni și externi mediului de afaceri, respectiv prejudiciul potențial la care este expus patrimoniul, interesele și activitatea unui întreprinzător.

Cauzele generatoare de risc sunt multiple și provin atât din mediul concurențial, cât și economico-social în care se desfășoară activitatea, și anume: specificul activității, calitatea actului managerial, falimentul unui furnizor, apariția unor produse substituibile ș.a.

5.2.1. Delimitarea riscurilor la nivelul societății

Odată cu apariția noilor oportunități ca urmare a extinderii externalizării, apar noi întrebări și provocări privind designul organizațional și leadershipul. Chiar dacă prin strategia de externalizare scad costurile, ea are la bază anumite riscuri (strategice, de exploatare și juridice) care trebuie gestionate, și anume:

- riscul alegerii unui furnizor sub așteptările companiei, care nu poate realiza obiectivele stabilite;
- eșecul în elaborarea unei strategii de control adecvate activității externalizate.

În general, există proceduri precise, activitățile corespunzătoare sunt mai greu de asumat de către un furnizor de servicii, decât de către un departament intern. Altfel, pot apărea două situații care defavorizează compania, prezentate în figura 5.9.

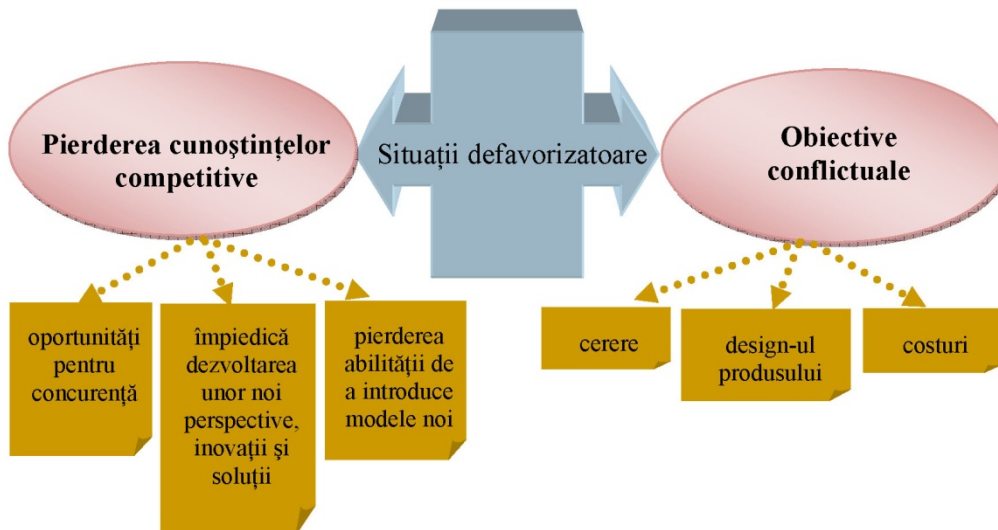


Fig. 5.9. Situații defavorizatoare

1. Pierderea cunoștințelor competitive

- Externalizarea componentelor importante furnizorilor poate genera oportunități pentru concurență
- Externalizarea implică pierderea abilității companiilor de a introduce

modele noi pe baza propriei agende și nu pe baza agendei furnizorilor

- Externalizarea producției diferitelor componente către diferiți furnizori poate preveni dezvoltarea unor noi perspective, inovații și soluții care de obicei necesită munca în echipă, cu diferite specializări ai membrilor echipei.

2. Obiective conflictuale

- Probleme referitoare la cerere
 - Într-o economie eficientă
 - Cererea este mare
 - Conflictul poate fi soluționat de către cumpărătorii care sunt dispuși să se angajeze pe termen lung în cumpărarea unor cantități minime specificate într-un contract
 - Într-o economie lentă
 - Scădere semnificativă a cererii
 - Angajamentele pe termen lung implică riscuri financiare ridicate pentru cumpărătorii
- Probleme referitoare la design-ul produsului: cumpărătorii insistă pe flexibilitate
- Furnizorii se focusează pe reducerea costurilor: implică reacții lente la schimbarea design-ului.

De aceea, nu este optim să se externalizeze activități sau procese înainte de a fi clarificat, stabilit care este optimum în cazul lor, ce este considerat rezultat bun și ce este considerat eșec.

Externalizarea rămâne favorita companiilor multinaționale, fiind neglijată de firmele mici și mijlocii. Imaturitatea acestora din urmă și lipsa unei viziuni strategice duc la excluderea din sfera lor de interes a resurselor umane și la ignorarea externalizării, ca soluție. De asemenea, uneori, apare efectul de „canibalizare”, adică, datorită stabilității și rutinei în cadrul relației client – furnizor, cel din urmă ajunge să se comporte asemeni unui departament intern al clientului său, lucru care nu este întotdeauna benefic.

Odată identificate, riscurile pot fi, în general, gestionate în diverse moduri, așa cum este prezentat în figura 5.10.

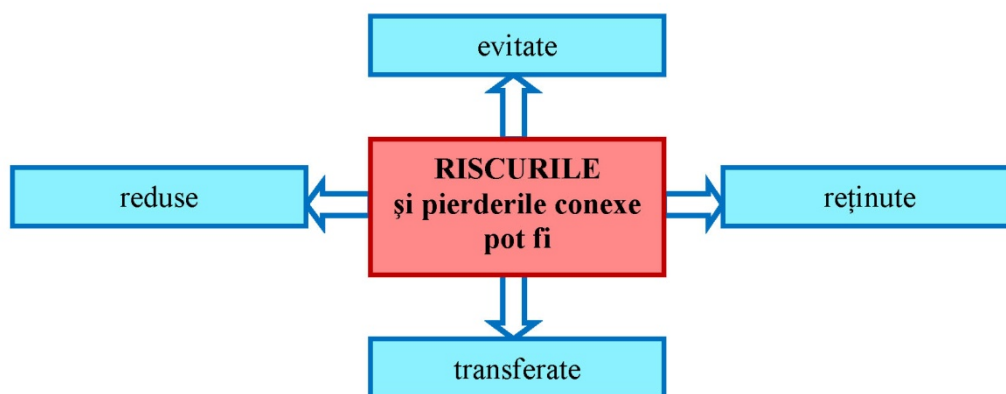


Fig. 5.10. Gestionarea riscurilor

În cazul externalizării, riscurile pot fi **evitate** pur și simplu prin neexternalizare, ca urmare a faptului că furnizorul nu îndeplinește criteriile stabilite. Totodată, riscul performanței slabe a furnizorului poate fi: **reținut** prin semnarea unui contract cu un alt furnizor, **reduc** dacă se găsesc furnizori de top sau **transferat**, prin încheierea unui contract de asigurare, care să garanteze performanța, iar pierderile datorate performanței slabe a furnizorului pot fi reduse prin includerea în contract a despăgubirilor contractuale prestabilite.

Riscurile la nivelul firmei, legate de externalizare, pot fi grupate în trei categorii:

- riscuri legate de activitatea și abordarea strategică;
- riscuri legate de reguli, regulamente, securitate și factorul uman;
- alte riscuri.

A. Compania care își externalizează serviciile dispune de controlul firmelor de consultanță și de intermediere prin contracte cu clauze stabilite în prealabil. De exemplu, este recomandat ca firma care beneficiază de externalizare să specifice durata contractului, momentul reînnoirii sau desfacerii lui și condițiile în care acestea vor avea loc. Riscurile firmei care își externalizează serviciile sunt prezentate în figura 5.11.

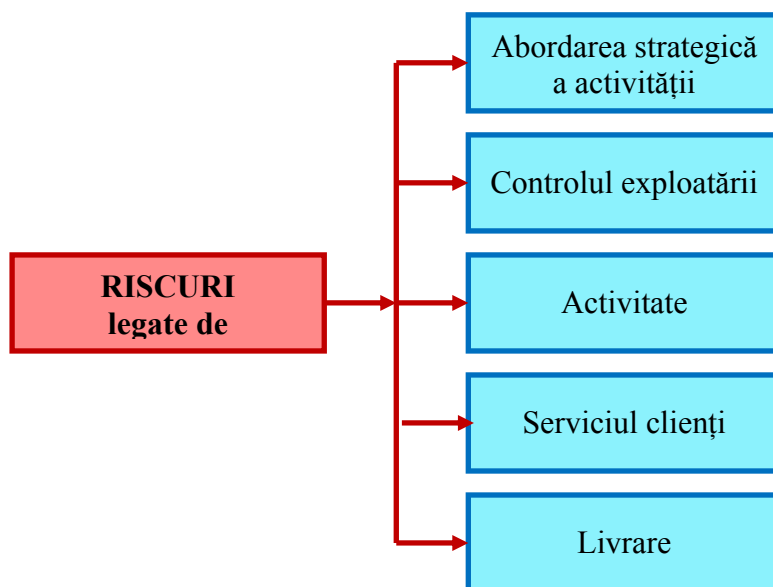


Fig. 5.11. Riscurile companiei care își externalizează serviciile

Riscuri legate de abordarea strategică a activității.

Fluctuațiile exercitate de întreprindere, considerate nestategice, pot deveni strategii în funcție de evoluția activității și a pieței. Astfel, logistica a devenit o funcție strategică, nu doar o afacere de tehnicieni. Printre altele externalizarea se poate însoți de transferuri de tehnologie uneori irevocabile și de pierde de know-how.

Riscurile legate de controlul exploatării.

Externalizarea poate modifica raporturile de forțe între întreprinderi, unele întreprinderi devenind dependente de partenerii lor. Activitățile de externalizare nu sunt întotdeauna exercitate la nivelul calitativ cerut, mai ales dacă ele privesc sarcini puține, cu calificare scăzută. De exemplu, pentru acest motiv Novotel și-a reintegrat activitatea de curățenie transformând „un post de cost în factor de valoare adăugată”.

Riscuri legate de activitate.

Cu toate că externalizarea generează o reducere a costurilor „vizibile” ea poate provoaca o creștere a costurilor indirecte induse, adesea subestimate de întreprindere. Costurile indirecte crescute sunt consecință a faptului că un dispozitiv de supraveghere și control al activităților subfurnizorilor nu este bine pus la punct. Aceste tipuri de activități pot fi: coordonarea echipelor, actualizarea periodică a contractelor, definirea caietului de sarcini, urmărirea activității prestatorului, etc. De exemplu, dacă un manager de achiziții nu stăpânește elementele facturării, sfârșitul procesului poate avea drept consecință limitarea câștigurilor scontate.

Riscuri legate de serviciul clienți.

Dacă se externalizează funcțiile privind serviciul de relații cu clienții, trebuie să se recunoască nevoia de a exercita un control strâns asupra proceselor care afectează cel mai direct relația companiei cu consumatorii actuali, deoarece pot apărea nesincronizări.

Linda R. Dominguez dă un exemplu în acest sens, în cartea sa „The Manager’s Step-by-Step Guide to Outsourcing”, prezentând situația unui director financiar „A trebuit să merg repede într-o călătorie de afaceri la Huston din San Francisco și am folosit un serviciu online de călătorie pe care îl folosisem și înainte cu mult succes. Totuși, la această tranzacție, mi s-au luat de două ori banii de pe cardul meu de credit și am avut nevoie de trei ore la telefon pentru a clarifica situația. Acest call center era externalizat în India – reprezentantul call center-ului a fost nepolitic și incompetent. Nu voi mai folosi niciodată acest serviciu online de călătorie.” Acest scenariu nu este singular, precizează autoarea.

Inițiativa de externalizare poate fi dezvoltată pentru a duce la reducerea costurilor din partea acționarilor, dar atunci când realizează externalizarea unui proces legat de relația cu clienții, succesul va depinde de trăirile consumatorilor finali. Aceștia din urmă așteaptă predictibilitate, astfel trebuie insistat ca furnizorul de externalizare să aibă același nivel de angajament față de serviciu ca și organizația client.

Trebuie stabilite criteriile și rezultatele serviciului, trebuie evaluat furnizorul în funcție de aceste criterii în mod regulat, astfel se va păstra valoarea aproape de consumatorii finali.

Riscurile legate de livrare.

O altă problemă importantă legată de consumatorii finali, cu care se confruntă organizațiile care decid să externalizeze, implică livrarea propriu zisă. Deoarece livrarea la timp a unor produse sau servicii de calitate, în aria de acoperire a prevederilor contractului, permit în același timp progresul și inovația.

În cazul în care firma oferă clienților un produs de calitate și la un preț bun, dar furnizorul de externalizare nu îl poate pune la dispoziția clienților în timp util, inițiativa întreprinderii nu funcționează. Altfel, deși produsul se află pe piață la timp, dacă acesta nu este de calitate iar consumatorii își vor satisface nevoile legate de produsul respectiv în altă parte, inițiativa de externalizare va eșua.

Problemele legate de livrare, cum ar fi calitatea, progresul, timpul și domeniul de acoperire, trebuie rezolvate în fazele inițiale ale investigației, fapt pentru care se impune luarea în considerare a aspectelor prezentate în figura 5.12.

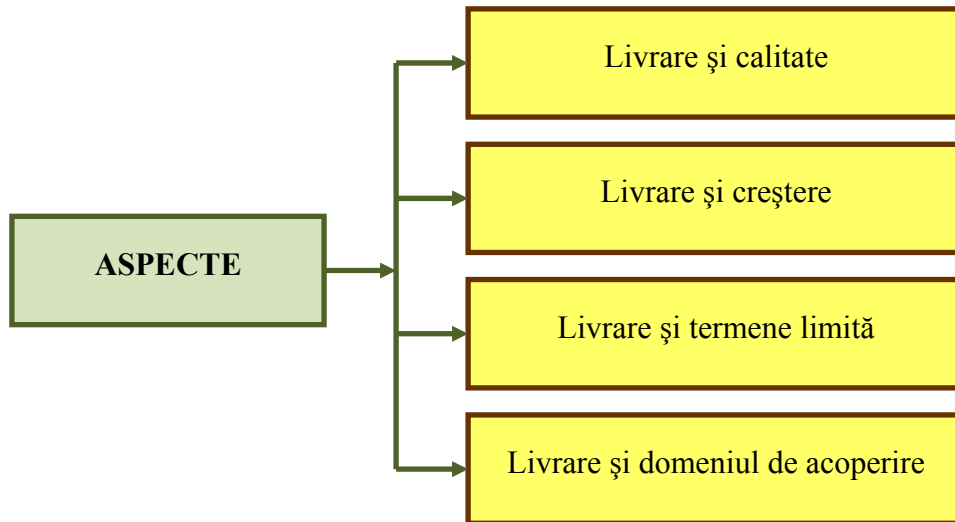


Fig. 5.12. Aspecte ale problemelor legate de livrare

Livrare și calitate.

Externalizarea reușită depinde de modul în care sunt definite cerințele clienților și cum este măsurat modul în care aceste cerințe sunt satisfăcute. Dacă nu se pot defini sau măsura aceste cerințe, atunci cu siguranță procesul de externalizare va eșua. Livrarea poate însemna măsurarea timpului necesar pentru rezolvarea unei anumite solicitări venite din partea clienților, în cazul call-center-urilor, și este unitatea de măsură care ține evidența numărului de solicitări similare primite.

Fie că se externalizează la nivel intern sau extern, managerul trebuie să fie precis și precaut atunci când își formulează propriile așteptări în ceea ce privește livrarea și calitatea.

Livrare și creștere.

Furnizorul trebuie să fie pregătit să satisfacă cerințele referitoare la creștere, de aceea va trebui să se evalueze capacitatea furnizorului de a se dezvolta, atunci când este nevoie. Trebuie să se identifice abilitatea furnizorului de a-și mări personalul și de a-și spori abilitățile pentru a răspunde nevoilor organizației.

Livrare și termene limită.

Dacă furnizorul nu respectă termenele de livrare, pe durata contractului, trebuie stabilite criterii pentru a evalua modul în care furnizorul să respecte termenele impuse.

Livrare și domeniul de acoperire.

Contractele cu preț fix nu există în externalizare. Dat fiind faptul că aceste contracte conțin linii de referință și presupuneri, este posibil ca munca efectivă să difere de estimări, și astfel, organizația va trebui să plătească diferența. Acest risc a devenit o dificultate majoră pentru organizațiile care se arată surprinse când furnizorul de servicii așteaptă să fie plătit pentru schimbările incrementale ale obiectivelor. Majoritatea proiectelor se schimbă cu 10 până la 15 procente pe durata ciclului de dezvoltare, deci o parte esențială a măsurii de precauție este definirea scopului și a

obiectivelor proiectului înainte de a-l începe.

În concluzie, trebuie evaluată livrarea din toate unghiurile și trebuie validate scopurile, obiectivele și produsele care trebuie livrate.

B. Agenții economici, din orice domeniu de activitate, se confruntă cu diferite grade de **reglementări guvernamentale**. Nerespectarea standardelor guvernamentale sau „transparența” insuficientă pe durata unui audit pot aduce mari neajunsuri. Se consideră că managementul de vârf este responsabil pentru corectitudinea declarațiilor financiare și astfel, externalizarea activităților financiare necesită un nivel ridicat de încredere în sistemele de control, abilitățile și integritatea furnizorului. Externalizarea ar putea îngreuna respectarea acestor norme, ea ar putea fi mai costisitoare din acest punct de vedere și este mai riscantă. Externalizarea nu reduce gradul de responsabilitate a conducerii, dimpotrivă, ea intensifică responsabilitatea conducerii.

Totodată mulți manageri sunt îngrijorați de riscurile externalizării și sunt nesiguri privind problemele de securitate a informațiilor asociate externalizării proceselor.

Exemplu 1: pentru ca un furnizor BPO să asiste un client în gestionarea beneficiilor angajaților, furnizorul trebuie să aibă acces la unele dintre cele mai delicate și importante informații ale proceselor organizaționale. Gândul de a trimite aceste date pentru a fi gestionate și utilizate de anumiți indivizi care nu sunt supuși controalelor formale și informale ale organizației, este foarte stresant pentru un manager.

Exemplu 2: Med Center UCSF, care are o relație de 20 de ani cu un serviciu intern de transcriere medicală, aflat în afara sediului. Deși Med Center știa că principalul său furnizor de externalizare folosește ocazional subcontractanți pentru a gestiona zilnic sutele de documente, nu avea cunoștință de faptul că subcontractantul folosea la rândul său un alt subcontractant, care, la rândul lui, externaliza munca unei mici echipe din Pakistan. Deși a doua și a treia externalizare reprezentau o încălcare a prevederilor contractului, adevărata problemă a apărut când subcontractantul principal a plătit primul subcontractant și respectivul subcontractant l-a plătit pe al doilea subcontractant, însă acest al doilea subcontractant nu l-a plătit pe furnizorul din străinătate. Acest furnizor din străinătate a contactat UCSF Med Center prin email și a amenințat că va publica toate dosarele medicale pe Internet dacă nu îi erau plătite salariile care i se cuveneau. Problemele Med Center au început când primul furnizor de externalizare a subcontractat munca unui subcontractant, creând atât probleme contractuale cât și de integritate. Un acord pe termen lung monitorizat în mod neglijent poate duce la automulțumire, care poate împinge limitele acordului, lucru care, la rândul său, poate crea probleme.

Organizațiile care își evaluează externalizarea de la nivel intern și extern trebuie mai întâi să se afle dacă furnizorii săi au integritate și confidențialitate și de asemenea dacă furnizorii au un sistem de securitate suficient de riguros. Furnizorii de servicii trebuie să îndeplinească cerințele de securitate, fără abateri de la contract.

Există organizații care își externalizează și în afara țării procese delicate, iar chestiunile legate de securitate trebuie luate în considerare. Organizațiile care evaluează o inițiativă de externalizare trebuie să se asigure că furnizorii externi de servicii urmează un set de practici de securitate corespunzătoare care vor satisface cerințele interne ale organizației.

Riscul de a se confrunța cu situații de încălcare a securității sau de pierdere

a proprietății intelectuale se amplifică atunci când se lucrează la nivel internațional, deoarece este posibil ca sistemele juridice din alte țări să nu ofere același tip de protecție a proprietății intelectuale. De aceea, pentru reducerea unor astfel de riscuri, organizația trebuie să:

- pună accent pe chestiunile legate de asigurarea secretului profesional și să se asigure că acestea sunt abordate în mod complet;
- formuleze cerințele referitoare la siguranță care vor fi documentate, monitorizate și raportate în mod regulat;
- formuleze metode și sisteme de integrare al furnizorilor de servicii clar definite.

În aceste situații se impune o atenție deosebită la informațiile de valoare. Inițiativele de externalizare reușite au nevoie de profesioniști experimentați și angajați dedicați atât în interiorul organizației, cât și în exterior, organizațiile având mai multe posibilități de a găsi acești candidați valoroși proprii. O dată ce există resurse excelente, trebuie păstrate, investit în ele și valorificate, folosind drept platformă **comunicarea și oamenii**.

Piața și practicile pe piață se schimbă repede, însă modul de lucru al oamenilor se schimbă încet. Această tendință de a se schimba încet este agravată atunci când apar modificări în procesele de muncă, în locurile de muncă sau angajare, fără ca persoanele în cauză să aibă cunoștință, să înțeleagă sau să contribuie la aceasta. Unii angajați pot să prezinte aversiune față de risc și reprezintă un adevărat pericol pentru organizație, ducând la probleme cum ar fi schimbarea personalului cheie sau reclamații referitoare la stres. Pentru a trece de la aversiunea față de risc la sprijin și pentru ca angajații să știe că sunt prețuiți sunt necesare campanii de informare.

În cazul oamenilor apar riscuri juridice legate de gestiunea personalului, deoarece, deși legea autorizează transferul de personal în cazul unei externalizări ce impune noului prestator reluarea contractelor de muncă, întreprinderea trebuie să facă acest transfer cu prudență. Astfel, transferul de servicii sau activități însoțite de salarii nu este admis juridic decât dacă aceste activități sunt entități economice autonome, adică un ansamblu organizat de persoane și de elemente materiale sau imateriale ce permite exercitarea unei activități economice cu obiectiv propriu.

Fie că se face externalizare la nivel intern sau se realizează extern, trebuie să se elaboreze o strategie de angajare, formare, recompensă și de păstrare a personalului. În orice situație de externalizare, trebuie să se știe la ce anume să se aștepte managerii, astfel, se va putea crea un proces de gestionare. Dacă managerul nu dorește riscul de a pierde toată experiența din organizație, trebuie conceput un plan prin care să se poată păstra aceia pe care îi dorește în continuare.

Când P&G a planificat să treacă de la o soluție internă la o soluție de externalizare, aproximativ 7000 de angajați au fost afectați. La începutul contractului, acești angajați din cadrul P&G au devenit angajații unui furnizor de externalizare. Pentru că au fost informați în mod continuu, acești angajați erau conștienți de procesul care îi aștepta, precum și de valoarea lor la noua organizație. Starea de spirit a fost bună, iar mobilitatea personalului a fost redusă. Dacă trebuie făcute reduceri de personal pentru a implementa o inițiativă de externalizare, trebuie ca managerii să fie conștienți de posibilitatea ca angajații să fie nemulțumiți. Angajații demoralizați nu se vor simți prețuiți și nu vor funcționa corespunzător. O strategie de resurse umane bine pusă la punct include asistarea angajaților care

sunt transferați pentru a putea obține formarea suplimentară astfel încât să poate fi puși la curent în domeniul lor și oferirea unui anumit nivel de asistenți în transferul lor.

Dar este esențial să fie păstrați cei mai buni angajați și, astfel, nu există riscul să se piardă nici un angajat din cauza unei slabe strategii de resurse umane.

C. Pe lângă riscurile legate de calitate, de serviciul clienți, livrare, siguranță și securitate, resurse umane și conformitate, externalizarea poate implica și alte riscuri reale, precum cele prezentate în figura 5.13.

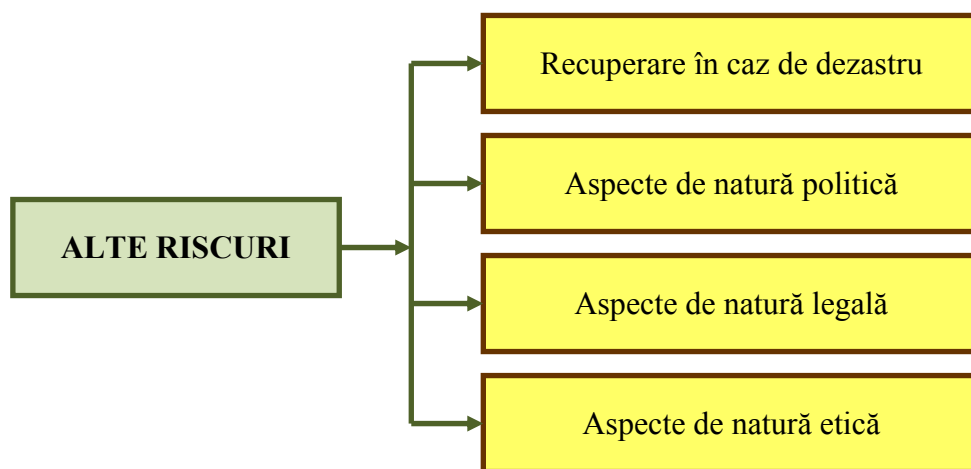


Fig. 5.13. Alte riscuri

Recuperare în caz de dezastru.

În cazul externalizării, de exemplu într-o zonă cu potențiale calamități naturale (cutremure, inundații, furtuni, etc.) se poate adopta o strategie de informații prin care să se reducă riscul, precum și un plan solid de recuperare în caz de dezastru. În urma acestei strategii se poate menține un nivel ridicat de satisfacție a clienților altfel există riscul de a se pierde tot.

Aspecte de natură politică.

Există alte aspecte pe lângă cele de natură geografică atunci când se externalizează în afara țării. O strategie solidă trebuie să aibă în vedere stabilitatea politică a locației alese, posibilitatea apariției de conflicte civile și tensiuni politice care ar putea submina proiectul de externalizare.

Aspecte de natură legală.

Pentru a asigura succesul inițiativei de externalizare în afara țării, trebuie efectuate vizite la locația respectivă. Întrebări pe care orice manager ar trebui să și le adreseze referitor la alegerea locației:

- Cât este de ușor să se facă deplasarea la locația aleasă?
- Cât de des se va merge acolo?
- Cât de dificil va fi să se obțină vizele necesare?

Dreptul muncii, licențele de import și de export, impozitele și aspectele legate de vamă trebuie toate analizate și soluționate.

Aspecte de natură etică.

Problema conducerii unui program etic intern susținut de formarea angajaților și de o linie verde de tipul "1-800" pentru raportarea comportamentelor neadecvate este una delicată. În anumite țări există un risc mai ridicat de nerespectare a principiilor etice deoarece presiunea de a da mită este mai mare.

Prin urmare, respectarea la nivel global a programelor etice este mult mai complexă și este afectată de numeroase diferențe culturale. Atât la nivel intern, cât și la nivel extern, problemele de natură etică trebuie analizate.

Procesul de analiză atentă („due-diligence”) a managerului / echipei de proiect trebuie să implice o expertiză care să o depășească pe cea a furnizorului de externalizare.

5.2.2. Modalități de cuantificare a riscului la nivelul societății

Externalizarea reprezintă, printre altele, o modalitate de îmbunătățire a performanțelor unei afaceri și implicit o reducere a riscului economic și de faliment, pentru că o serie de activități și/sau procese se pot realiza cu eforturi mai reduse la partenerii externi.

Riscul reprezintă posibilitatea ca rezultatele economico-financiare a unei afaceri să evolueze într-o asemenea manieră, care să conducă la incapacitate de plată, respectiv la faliment. În general, activitatea unui agent economic este supusă la, cel puțin, **trei categorii de risc**: de exploatare (economic sau operațional); de finanțare (financiar); de faliment (incapacitate de plată).

Riscul de exploatare reflectă variabilitatea rezultatului de exploatare, care se află sub influența unui complex de factori dintre care menționăm: prețul de vânzare; schimbări în cadrul legislației privind sistemul de impozite și taxe; intensificarea concurenței pe piață, ș.a.

Sub influența acestor factori profitul poate înregistra reduceri sau creșteri de la o perioadă la alta și implicit creșterea sau reducerea riscului de exploatare. Principalele situații de piață în care se poate afla un agent economic sunt prezentate în figura 5.14.

Riscul de exploatare este un risc structural fiind legat de ponderea cheltuielilor fixe în cheltuielile totale ale firmei. Cuantificarea lui se face cu ajutorul indicatorilor pragului de rentabilitate și ai variabilității rezultatelor. Primii indicatori stau la baza analizei "cost-volum-avantaje" și evidențiază eficiența cheltuielilor efectuate la nivelul unei afaceri, iar indicatorii variabilității rezultatelor permit analiza riscului luând ca bază de comparație o medie a indicatorilor.

Analiza pragului de rentabilitate în contextul celor prezentate anterior presupune următoarele ipoteze:

- prețurile sunt presupuse constante;
- costurile fixe au stabilitate în timp și nu se modifică;
- costurile variabile unitare sunt considerate constante.

În realitate, aceste ipoteze au valabilitate pentru firmele stabile, piețe mature și perioade scurte de timp. Cum ponderea afacerilor mici, care aduc pe piață produse și servicii noi este în creștere, ipotezele sus menționate nu sunt valabile și, ca urmare, analiza trebuie să țină cont și de fluctuațiile pieței.

Indicatorii pragului de rentabilitate sunt prezentați în tabelul 5.1.

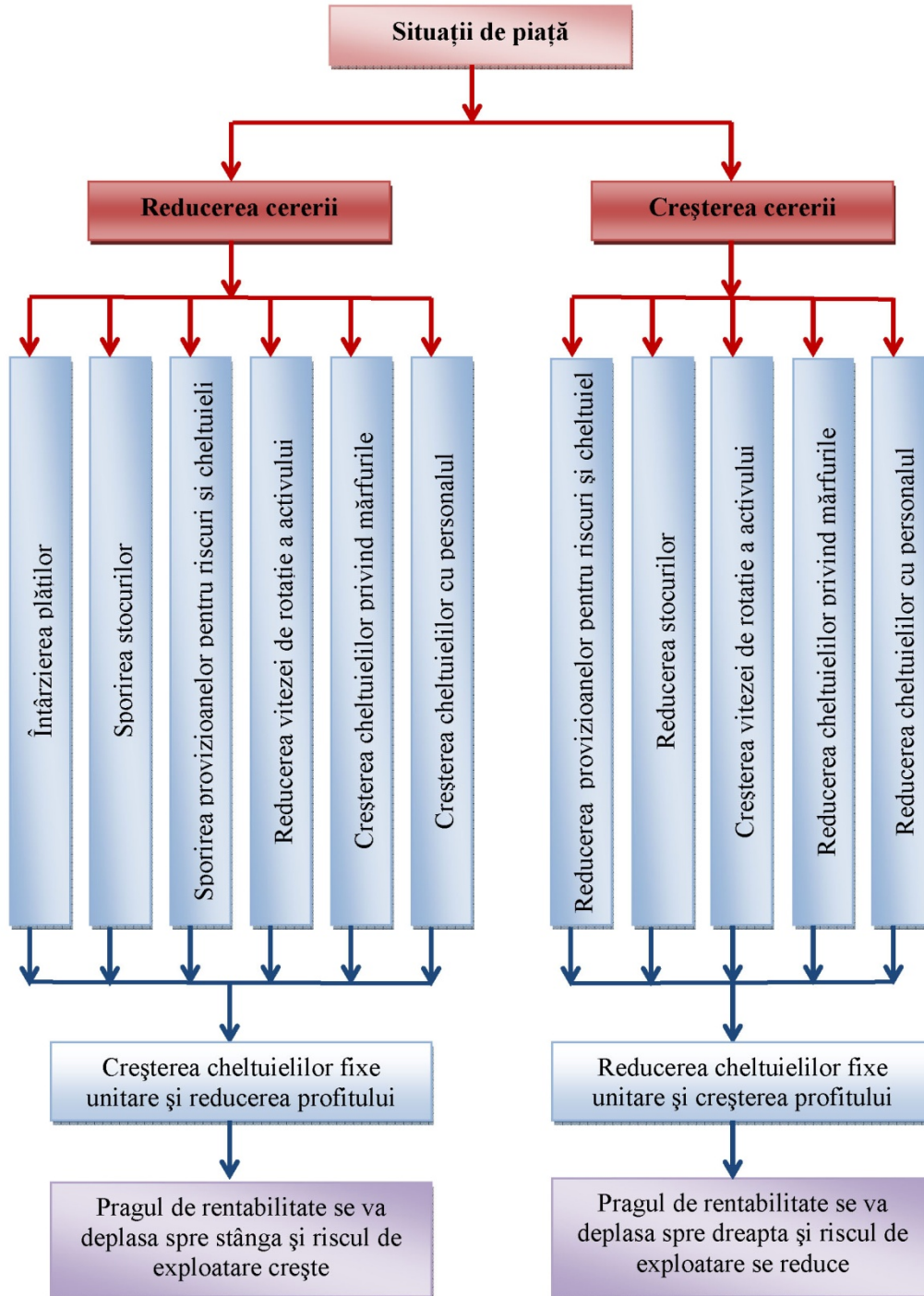


Fig. 5.14. Situații de piață și riscul de exploatare

Indicatorii pragului de rentabilitate

Tabelul 5.1.

Nr. crt.	Indicatori (relații de calcul)	Simbol	Semnificație	Observații
0	1	2	3	4
1	$Q_{PR} = \frac{CFT}{p_u - CV_u}$ $Q'_{PR} = \frac{CFT + P}{p_u - CV_u}$	Q_{PR}	cantitatea aferentă punctului critic;	Firme mono productive
		Q'_{PR}	cantitatea aferentă unui anumit profit (P);	
		CFT	cheltuielile fixe totale;	
		p_u	prețul unitar de vânzare;	
		CV_u	cheltuielile variabile unitare;	
2.	$CA_{PR} = \frac{CFT}{1 - n_{vt}} = \frac{CFT}{R_{mv}}$	CA_{PR}	cifra de afaceri critică;	Firme multi productive
		n_{vt}	nivelul cheltuielilor variabile în cheltuielile totale;	
		R_{mv}	rata marjei cheltuielilor variabile la nivelul întregii producții.	
3	$T_{PR} = \frac{CA_{PR}}{CA_m} \cdot 360 \text{ zile}$	T_{PR}	pragul de rentabilitate în unități de timp.	Pragul de rentabilitate temporar
		CA_m	cifra de afaceri posibilă de realizat (maximă).	
4	$CA_{PR} = \frac{CT}{c}$	CA_{PR}	volumul de vânzări la prețul cu amănuntul (cifra de afaceri în prag);	Firme din sfera distribuției
		c	cota medie de adaos comercial practică;	
		CT	cheltuielile totale.	
5.	$CA_{PR} = \frac{CFT}{1 - n_{vt}} = \frac{CFT}{R_{mv}}$ $R_{mv} = \frac{m_{va}}{CA}$ $CA'_{PR} = \frac{CFT}{R_{mv}}$ $R'_{mv} = \frac{m_{vt}}{CA_t}$	CA_{PR}	cifra de afaceri în prag în condiții de liniaritate prin luare în considerare a sezonității activității;	Firme cu vânzări sezoniere
		m_{va}	marja anuală a cheltuielilor variabile;	
		m_{vt}	marja trimestrială a cheltuielilor variabile;	
		CA_t	cifra de afaceri trimestrială.	

Indicatorii pragului de rentabilitate stau la baza evaluării riscului de exploatare a unei afaceri folosind o serie de indicatori derivați, prezentați în tabelul 5.2.

Indicatorii de evaluare a riscului de exploatare

Tabelul 5.2.

Nr. crt.	Indicatori (relații de calcul)	Simbol	Semnificație	Observații
0	1	2	3	4
1	$R_{re} = \frac{CA_{PR}}{CA_r} \cdot 100$	R_{re} CA_{PR} CA_r	rata riscului de exploatare; cifra de afaceri în pragul de rentabilitate; cifra de afaceri realizată.	R_{re} – măsoară direct riscul de exploatare. Dacă $R_{re1} > R_{re0}$ => Riscul de exploatare crește
2	$I_s = \frac{CA_r - CA_{PR}}{CA_r} \cdot 100$	I_s	indicele de securitate.	I_s – evidențiază marja de securitate de care dispune firma. Dacă $I_{s1} > I_{s0}$ => Creșterea marjei de securitate și reducerea riscului de exploatare
3	$I_{pa} = CA_r - CA_{PR}$ sau $I_{pr} = \frac{CA_r}{CA_{PR}} \cdot 100$	I_{pa} I_{pr}	indicatorul de poziție, exprimat absolut; indicatorul de poziție, exprimat relativ.	I_{pa} (I_{pr}) – exprimă capacitatea unei afaceri de a-și adapta producția la cerințele pieței Dacă $I_{pa1}(I_{pr1}) > I_{pa0}(I_{pr0})$ => Reducerea riscului de exploatare
4	$K = \frac{\Delta R_e}{R_e} / \frac{\Delta CA}{CA_r}$	K	coeficientul de elasticitate a rezultatului din exploatare (R_e) față de cifra de afaceri realizată (CA_r);	$\Delta R_e = R_{er} - R_{ePR}$ $\Delta CA = CA_r - CA_{PR}$ Dacă $K_1 > K_2$ => Creșterea elasticității rezultatului exploarării față de cifra de afaceri și reducerea riscului de exploatare.

Riscul de exploatare poate fi evaluat și cu ajutorul indicatorilor variabilității rezultatului față de o medie, acceptată prin planul de management, și anume: abaterea medie pătratică a rezultatului exploatării sau a cifrei de afaceri față de nivelul mediu al rezultatului exploatării sau cifrei de afaceri, precum și coeficientul de variație calculat pentru rezultatul exploatării.

Riscul financiar evidențiază variabilitatea indicatorilor de rezultate sub incidența modificării structurii financiare a întreprinderi, care reflectă ponderea cele două surse de capital (propriu și împrumutat) în pasivul bilanțului. Indicatorii care vizează acest tip de risc sunt prezentați în tabelul 5.3.

Indicatorii de evaluare a riscului financiar

Tabelul 5.3.

Nr. crt.	Indicatori (relații de calcul) [52]	Simbol	Semnificație	Observații
0	1	2	3	4
1	$CA_{PR} = \frac{CFT+CF}{Rm_{cv}}$	CA_{PR}	cifra de afaceri în pragul de rentabilitate;	Dacă CA_{PR} se deplasează spre stânga, riscul financiar crește și invers
		CF	cheltuielile financiare (dobânzi);	
		R_{mv}	Rata marjei cheltuielilor variabile la nivelul întregii producții.	
2	$G_{df1} = \frac{DT}{AT} \cdot 100$ $G_{df2} = \frac{DT}{Cpr} \cdot 100$	G_{df1} (G_{df2})	gradul de dependență financiară care măsoară proporția în care datoriile firmei sunt suportate din activul total (G_{df1}) sau capitalurile proprii (G_{df2});	Dacă $G_{df1} > G_{df0}$ => creșterea riscului de faliment și invers
		DT	datoriile totale;	
		AT	activ total;	
		Cpr	capitalurile proprii.	
3	$E_l = \frac{DT}{Cpr} \cdot (R_e - R_d)$	E_l	„pârghie financiară” (efect de levier);	Dacă E_l este pozitiv și în creștere, riscul financiar scade și invers
		R_e	rata rentabilității economice;	
		R_d	rata dobânzii bancare.	

Dacă avem în vedere legătura dintre fenomen și factorii săi de influență, insolvabilitatea firmei poate fi pusă în evidență prin mai multe metode și modalități prezentate în figura 5.15.

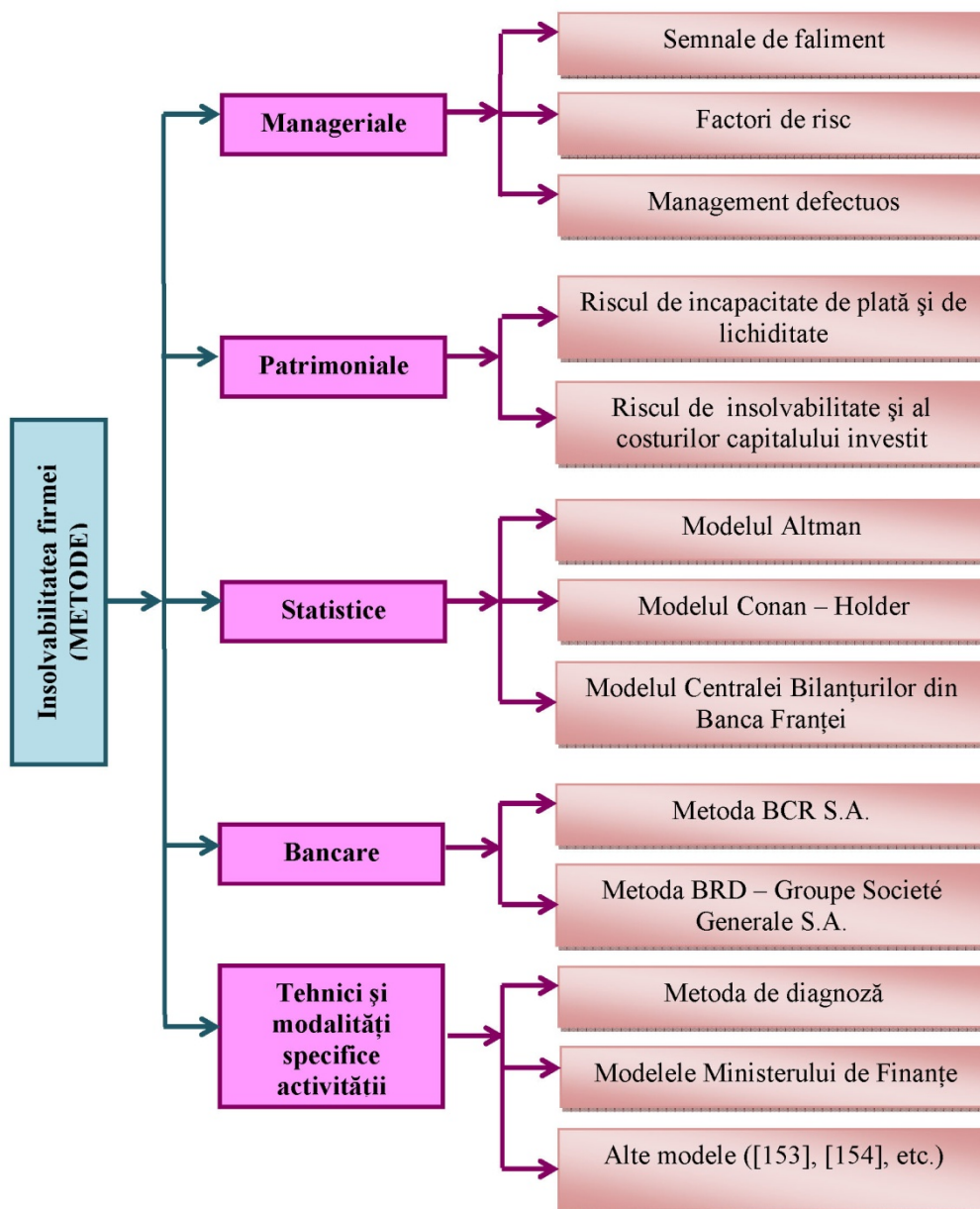


Fig. 5.15. Metode de analiză a riscului de faliment

Metodele manageriale au la bază un pachet de semnale nonfinanciare ce se referă la: determinarea funcției scor (Z), contabilitate dublă, înrăutățirea structurii financiare a firmei, supradimensionarea investițiilor în proiecte pe termen mediu și lung, schimbări în tehnologie, lipsa de experiență a angajaților, echipă de conducere pasivă, etc.

Metodele patrimoniale au la bază ecuațiile echilibrului financiar al firmei, care pun în evidență riscul de incapacitate de plată, de lichiditate, de insolvabilitate financiară și riscul costului capitalului reinvestit în afaceri. Astfel, riscul de incapacitate de plată și de lichiditate poate fi cuantificat cu ajutorul indicatorilor echilibrului financiar, al indicatorilor de gestiune a activelor și pasivelor curente și al indicatorilor lichidității, iar riscul de insolvabilitate cu ajutorul indicatorilor de solvabilitate și costului capitalului investit, prevăzuți în tabelele 5.4. și 5.5.

Indicatorii riscului de incapacitate de plată și de lichiditate

Tabelul 5.4.

Nr. crt.	Indicatori (relații de calcul) [156]	Simbol	Semnificație	Observații
0	1	2	3	4
1	$CP = Cpr + Si + DTML + Prc$	<p>CP capital permanent</p> <p>Cpr capitaluri proprii;</p> <p>Si subvenții pentru investiții;</p> <p>DTML reprezintă datorii > 1 an;</p> <p>Prc provizioane pentru riscuri și cheltuieli.</p>		Dacă $CP_1 > CP_0$ => creșterea marjei de siguranță financiară a firmei
2	$D_{rAc} = \frac{AC}{CA_n} \cdot 360$ $N_{rAc} = \frac{CA_n}{AC}$	<p>D_{rAc} durata unei rotații a activelor curente;</p> <p>N_{rAc} numărul de rotații a activelor curente;</p> <p>AC activele curente (active circulante + cheltuieli în avans);</p> <p>CA_n cifra de afaceri netă;</p>		Dacă $D_{rAc1} < D_{rAc0}$ și $N_{rAc1} > N_{rAc0}$ => accelerarea vitezei de rotație a activelor curente și invers
3	$D_{rPc} = \frac{Dc}{CA_n} \cdot 360$ $N_{rPc} = \frac{CA_n}{Dc}$	<p>D_{rPc} durata unei rotații a pasivelor curente</p> <p>N_{rPc} numărul de rotații a pasivelor curente</p> <p>Dc datoriile curente (datorii < 1an+ venituri în avans);</p> <p>PC pasivele curente.</p>		Dacă $D_{rPc1} < D_{rPc0}$ și $N_{rPc1} > N_{rPc0}$ => accelerarea vitezei de rotație a activelor curente și invers
4a	$I_{cd} = \frac{D_{rAc}}{D_{rPc}}$	I_{cd}	indicele de corelație a duratei unei rotații;	Dacă $I_{cd1} > I_{cd0}$ (subunitar) => se finanțează din resurse proprii și atrase din activitatea proprie și relațiile cu clienții
4b	$I_{cn} = \frac{N_{rAc}}{N_{rPc}}$	I_{cn}	indicele de corelație a numărului de rotații.	Dacă $I_{cn1} < I_{cn0}$ (subunitar) => se finanțează din resurse proprii într-o măsură mai mare decât din resurse atrase.

0	1	2	3	4
5	FR = CP - Ai	FR	fond de rulment	Dacă FR₁ > FR₀ => creșterea marjei de siguranță financiară
		Ai	active imobilizate.	
6	$\Delta Lg = Ac - Dc$ $\% Lg = \frac{Ac}{Dc} \cdot 100$	L_g	lichiditate generală	Arată măsura în care Dc pot fi acoperite pe seama Ac. Intervalul de siguranță financiară de până la 2÷2,5 ori (limita minimă=1)
		ΔLg	lichiditatea generală exprimată absolut (um);	
		$\% Lg$	lichiditatea generală exprimată relativ(%).	
7	$\Delta Li = Ac - S$ $\% Li = \frac{Ac-S}{Dc} \cdot 100$	ΔLi	lichiditatea imediată exprimată absolut (um);	Permite identificarea rapidă a stării de lichiditate la nivelul firmei. Valoarea recomandată este în intervalul 0,6÷0,8.
		$\% Li$	lichiditatea imediată exprimată relativ (%);	
		S	stocurile.	
8	$\Delta Le = T - Dc$ $\% Le = \frac{T}{Dc} \cdot 100$	ΔLe	lichiditatea efectivă exprimată absolut (um);	Măsoară gradul de acoperire a datoriilor exigibile pe termen scurt pe seama disponibilităților bănești și a valorilor mobiliare lichide. Valoarea recomandată o reprezintă intervalul 0,4÷0,6
		$\% Le$	lichiditatea efectivă exprimată relativ (%);	
		T	trezoreria (investiții financiare pe termen scurt + disponibilități bănești - casă și cont curent).	

Indicatorii riscului de insolvabilitate și al costurilor capitalului investit

Tabelul 5.5.

Nr. crt.	Relații de calcul	Simbol	Semnificație	Observații
0	1	2	3	4
1.	$\Delta Sp = C_{pr} - (C_{pr} - D_{tml})$ $\% Sp = \frac{C_{pr}}{C_{pr} - D_{tml}}$	ΔSp	solvabilitatea patrimonială exprimată absolut;	Exprimă gradul în care capitalurile proprii asigură plata datoriilor financiare pe termen mediu și lung.
		$\% Sp$	Solvabilitatea patrimonială exprimată relativ	
2.	$R_d = \frac{C_d}{I_b}$	R_d	rata dobânzii	Dacă R_{d1} > R_{d0} => creșterea gradului de îndatorare și invers;
		I_b	împrumuturi bancare.	
3.	$R_f = \frac{R_n}{CS} \cdot 100$	R_f	rata rentabilității financiare	Dacă R_{f1} > R_{f0} => creșterea rentabilității financiare și invers;
		CS	capitalul social.	

0	1	2	3	4
4.	$\Delta Sg = AT - DT$ $\% Sg = \frac{AT}{DT} \cdot 100$	ΔSg	solvabilitatea generală exprimată absolut (um);	Arată măsura în care activele totale pot acoperi datoriile totale. Valoarea minim acceptabilă este de 1,6. Dacă $Sg < 1 (100) =>$ insolvabilitate (solvabilitate parțială);
		$\% Sg$	solvabilitatea generală exprimată relativ (%);	
		AT	activele totale (active imobilizate + active circulante + cheltuieli în avans);	
		DT	datoriile totale (Subvenții pentru investiții + datorii > 1 an + provizioane pentru riscuri și cheltuieli + datorii < 1 an + venituri în avans).	
5.	$G_{df} = \frac{DT}{AT} \cdot 100$	G_{df}	gradul de dependență financiară	Dacă $G_{df1} > G_{df0} =>$ creșterea gradului de dependență financiară și respectiv a riscului de insolvabilitate.
6.	$R_{ad} = \frac{R_n + I_p + C_d}{C_d} \cdot 100$	R_{ad}	rata de acoperire a dobânzilor	Dacă $R_{ad1} > R_{ad0} =>$ un grad ridicat de acoperire a cheltuielilor financiare și invers;
		R_n	rezultatul exercițiului;	
		I_p	impozitul pe profit;	
		C_d	cheltuielile cu dobânzile.	
7.	$G_{dft} = \frac{DT}{C_{pr}} \cdot 100$	G_{dft}	gradul de dependență financiară la termen.	Dacă $G_{dft1} > G_{dft0} =>$ creșterea gradului de dependență financiară și invers;
		C_{pr}	capital propriu	
8.	$MI = P_e - C_m - C_{pe}$	MI	marja industrială	Se recomandă $MI_1 > MI_0$
		P_e	producția exercițiului;	
		C_m	cheltuieli materiale;	
		C_{pe}	cheltuieli privind prestațiile externe.	
9.	$VA = MI + MC$	VA	valoarea adăugată	Se recomandă $VA_1 > VA_0$
10.	$MC = V_m - C_m$	MC	marja comercială	Se recomandă $MC_1 > MC_0$.
		V_m	venituri din vânzările mărfurilor;	
		C_m	cheltuieli privind mărfurile.	

Metodele patrimoniale permit evidențierea performanțelor trecute a unei afaceri, respectiv a riscului de exploatare, financiar și de îndatorare, furnizând informații, în mică măsură, asupra viitorului acesteia și fără a oferi posibilitatea

cuantificării riscului de faliment. De aceea, se impune folosirea altor metode care să ofere informații mai precise cu privire la viitorul afacerii, respectiv la riscul de faliment. Ca urmare a acestor cerințe practice, cercetătorii și organismele financiare internaționale au elaborat metode de predicție a riscului de faliment denumite metode „scoring”. Aceste metode se bazează pe tehnicile statistice ale analizei caracteristicilor financiare determinate cu ajutorul ratelor.

Metodele statistice stau la baza evaluării riscului unei afaceri cu scopul intrării, menținerii și/sau estimării viitoare a acesteia. Literatura de specialitate face referiri ample la aceste metode și modul lor de utilizare în evaluarea riscului de faliment al unei afaceri. Cele mai utilizate metode statistice sunt: modelul Altman, modelul Conan – Holder, modelul Centralei Bilanțurilor din Banca Franței, metoda Creditului Comercial Francez, ș.a. Previziunile și predicțiile ce se fac cu ajutorul metodelor statistice se bazează pe datele publicate în situațiile financiare a firmelor. În cele ce urmează ne vom referi la **modelul „Conan – Holder”** care se bazează pe analiza lichiditate – exigibilitate. Modelul „Z” și semnificația ratelor financiare sunt prezentate în tabelul 5.6.

Indicatori de risc specifici modelului „Conan – Holder”

Tabelul 5.6.

Modelul funcției „Z”				
$Z = 0,16 \cdot X_1 + 0,22 \cdot X_2 - 0,87 \cdot X_3 - 0,1 \cdot X_4 + 0,24 \cdot X_5$				
Nr. crt.	Indicatori de risc (relații de calcul) [122], [95]	Simbol	Semnificație	Observații
0	1	2	3	4
1	$X_1 = \frac{C+P+D_b}{D_c}$	C	creanțe și cheltuieli în avans;	Reflectă lichiditatea imediată a firmei (rata lichidității imediate)
		DB	disponibilități bănești;	
		Dc	datoriile curente.	
		P	plasament.	
2	$X_2 = \frac{CP}{TP}$	CP	capital permanent	Măsoară stabilitatea financiară a firmei (rata stabilității financiare)
		TP	total pasiv	
3	$X_3 = \frac{CF}{CA}$	CF	cheltuieli financiare;	Reflectă gradul de finanțare din surse externe
		CA	cifra de afaceri.	
4	$X_4 = \frac{CP_e}{VA}$	CP_e	cheltuieli cu personalul;	Reflectă ponderea cheltuielilor cu personalul în valoarea adăugată (gradul de remunerare a personalului)
		VA	valoarea adăugată.	
5	$X_5 = \frac{EBE}{DT}$	EBE	excedent brut de exploatare.	Este ponderea excedentului brut de exploatare față de datoriile totale

Rapoartele financiare luate în considerare evidențiază riscul patrimonial și de nerambursare. Astfel, cu cât valoarea lui „Z” este în creștere, cu atât întreprinderea se îndepărtează de zona de faliment. Riscul de faliment depinde de valoarea funcției scor, prezentată în tabelul 5.7.

Situația întreprinderi evaluată pe baza funcției „Z”

Tabelul 5.7.

Nr. crt.	Valoarea scorului „Z” (nivel de risc)	Situația financiară a întreprinderii	Probabilitatea apariției riscului de faliment (<i>p</i>)
1	$Z > 0,16$	Foarte bună	sub 10%
2	$0,1 < Z < 0,16$	Favorabilă	10% - 30%
3	$0,04 < Z < 0,1$	Incertitudine (alertă)	30% - 65%
4	$-0,05 < Z < 0,04$	Risc ridicat de faliment (pericol)	65% - 90%
5	$Z < -0,05$	Situație falimentară (eșec)	peste 90%

Metodele bancare au un rol deosebit în evaluarea bonității agenților economici în scopul prevenirii riscului în afaceri. [152, 153, 155].

Acestea reprezintă o variantă a metodei scorurilor care permit băncilor să realizeze o comparație normativă a firmelor care apelează la credite și plasamente bancare ce sunt clasificate funcție de serviciul datoriei (capacitatea beneficiarului de credit de a-și onora plata dobânzii și a datoriei la scadență) și alte aspecte financiare în mai multe categorii: standard, în observație, substandard, de tip îndoielnic și cu pierdere.

Având în vedere că în cadrul sistemului bancar, fiecare bancă își are propriul management de gestionare a riscului, în cazul plasamentelor bancare, în cele ce urmează vom face referire la metoda BCR S.A. cu care firmele au relații de creditare.

Metoda BCR S.A. propune evaluarea bonității unui agent economic pe baza unor criterii de performanță economico – financiare și a unei analize folosind criterii nefinanciare. Astfel, în funcție de punctajul obținut la criteriile cuantificabile, asociate cu aspectele ce privesc analiza nonfinanciară BCR S.A. încadrează agenții economici, care apelează la credite, într-o categorie de bonitate, și anume:

- Categoria “A” – performanțe financiare foarte bune;
- Categoria “B” – performanțe financiare bune pe o perioadă scurtă sau medie de timp;
- Categoria “C” – performanțe financiare satisfăcătoare, cu o eventuală tendință de îndatorare;
- Categoria “D” – performanțe financiare scăzute, în oscilație;
- Categoria “E” – performanțe financiare slabe (pierdere), cu perspectiva neachitării la scadență a dobânzilor și ratelor scadente.

Metoda BCR S.A. realizează o clasificare preliminară în funcție de scoring-ul (punctajul) obținut pe baza analizei criteriilor de performanță economico-financiară prezentate în tabelul 5.8.

Criteriale de performanță economico – financiare (BCR S.A)

Tabelul 5.8.

Nr. crt.	Indicatori (relații de calcul)	Simbol	Semnificație	Rezultatul și punctajul acordat
0	1	2	3	4
1	$L_c = \frac{AC}{DC} \cdot 100$	L_c	lichiditatea curentă;	$L_c \leq 80\% \rightarrow -2$
		AC	activele circulante;	$L_c \in (80\% - 170\%) \rightarrow (1 \div 5)$
		DC	datoriile curente.	$L_c > 170\% \rightarrow 6$
2	$S_g = \frac{AT}{DT} \cdot 100$	S_g	solvabilitatea generală	$S_g \leq 80\% \rightarrow 0$
		AT	activele totale	$S_g \in (80\% - 180\%) \rightarrow (1 \div 5)$
		DT	datoriile totale	$S_g > 180\% \rightarrow 6$
3	$G_f = \frac{DT}{Cpr} \cdot 100$	G_f	gradul de îndatorare	$G_f \leq 100\% \rightarrow -1$ $80\% < G_f < 100\% \rightarrow 0$
		Cpr	capitalurile proprii	$G_{ig} \in (80\% - 40\%) \rightarrow (1 \div 2)$ $G_{ig} < 40\% \rightarrow 3$
4	$R_{AC} = \frac{CA}{AC} \cdot 100$	R_{AC}	rotația activelor (număr) prin CA	$R_{AC} \leq 5\% \rightarrow 1$
		CA	cifra de afaceri	$5\% < R_{AC} \leq 10\% \rightarrow 2$ $R_{AC} > 10\% \rightarrow 4$
5	$R_f = \frac{PN}{Cpr} \cdot 100$	R_f	rentabilitatea financiară (capitaluri proprii)	$R_f \leq 0 \rightarrow 0$
		PN	profitul net	$R_f \in (0\% - 50\%) \rightarrow (1 \div 4)$ $R_f > 50\% \rightarrow 5$
6	$G_a = \frac{CF}{CA} \cdot 100$	G_a	gradul de acoperire a cheltuielilor financiare	$0 < G_a \leq 20\% \rightarrow 3$
		CF	cheltuielile financiare	$G_a \in (20\% - 80\%) \rightarrow (2 \div 0)$ $G_a > 80\% \rightarrow 1$
7	$G_{dA} = \frac{At; Ai}{A} \cdot 100$	G_{dA}	gardul de dependență față de punctele de aprovizionare și desfacere	$At (De) > 50,1\% \rightarrow 4$
		$Ai (De)$	aprovizionări din țară (import)	$Ai (De) > 50,1\% \rightarrow 3$
	G_{dD}	desfaceri în țară (export)	$At (Dt) > 50,1\% \rightarrow 2$	
	A	total aprovizionare	$Ai (Dt) > 50,1\% \rightarrow 1$	
	D	total desfacere		

Sursa: Normele de creditare ale BCR S.A.

Conform normelor de creditare a BCR S.A., încadrarea unei firme într-o clasă de bonitate impune luarea în considerare și a unor aspecte privind garanțiile bancare, precum și a unor criterii nefinanciare legate de calitatea managementului și a organizației, de sectorul de activitate în care agentul economic își desfășoară activitatea, strategia de dezvoltare, s.a. Dacă avem în vedere garanțiile bancare, normele de creditare ale BCR S.A. stabilesc următorul punctaj:

- garanții bancare primite de la Guvernul României, respectiv de la bănci românești și străine, de prim rang (4p; 4p);
- depozit bancar și ipotecă (4p; 3p);
- gajul și cesiunea de creanță (1p; 1p).

Aspectele nefinanciare luate în considerare de către metodologia BCR S.A. vizează următoarele:

- calitatea conducerii (foarte bună, bună, satisfăcătoare);
- calitatea organizării (bună, medie, slabă);
- perspectiva sectorului de activitate (bună, slabă, neviabil);
- capacitatea de influență în ramura de activitate (mare, medie, redusă);
- strategia de dezvoltare (bună, neconvingătoare, inexistentă);
- nivelul de activitate din perspectiva riscului de creditare (viabilă, slabă).

5.3. Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la nivelul societății

Informațiile financiare necesare cuantificării riscului la S.C. Sever Conf S.A. și S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. sunt preluate din documentele de sinteză prezentate în tabelele 5.9, 5.10., 5.18. și 5.19. În cazul S.C. Severnav S.A. nu s-au putut accesa informațiile economico-financiare necesare analizei.

5.3.1. Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la S.C. Sever Conf S.A.

Structura bilanțului (S.C. Severconf S.A.)

Tabelul 5.9.

ACTIV	31.12.2010 (lei)	31.12.2011 (lei)
0	1	2
<i>Imobilizări corporale</i>	6.687.862	5.397.711
Imobilizări corporale – total	6.687.862	5.397.711
ACTIVE IMOBILIZATE – TOTAL	6.687.862	5.397.711
<i>Stocuri</i>	57.576	31.284
Stocuri – total	57.576	31.284
<i>Creante</i>	283.717	603.802
<i>Casa și conturi la bănci</i>	50.997	70.997
Alte active circulante – total	334.714	674.799
ACTIVE CIRCULANTE – TOTAL	392.290	706.083
Cheltuieli înregistrate în avans	10.309	13.132
TOTAL ACTIV	7.090.461	6.116.926

0	1	2
PASIV		
DATORII: sume care trebuiesc plătite într-o perioadă de până la un an	2.943.791	1.688.693
Sume care trebuiesc plătite într-o perioadă de până la un an – total	2.943.791	1.688.693
DATORII: sume care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de un an	1.993.884	2.498.777
Sume care trebuiesc plătite într-o perioadă mai mare de un an - total	1.993.884	2.498.777
CAPITAL ȘI REZERVE		
Capital social, din care:	356.720	356.720
- capital subscris vărsat	356.720	356.720
Rezerve	2.389.571	2.389.571
Profit sau pierdere reportată (C)		
Profit sau pierdere reportată (D)		593.505
Profit sau pierdere exercițiului financiar (C)		
Profit sau pierdere exercițiului financiar (D)	593.505	223.330
CAPITAL PROPRIU – TOTAL	2.152.786	1.929.456
CAPITALURI – TOTAL	2.152.786	1.929.456
TOTAL PASIV	7.090.461	6.116.926

Contul de profit și pierdere
(S.C. Severconf S.A.)

Tabelul 5.10.

Indicatori	31.12.2010 (lei)	31.12.2011 (lei)
0	1	2
Venituri din vânzarea mărfurilor	70.004	1.102
Producția vândută	5.655.200	5.233.279
Cifra de afaceri	5.727.224	5.237.411
Producția exercițiului		
Venituri din subvenții de exploatare aferente cifrei de afaceri nete	2.020	3.030
Venituri aferente costului producției în curs	33.903	
Alte venituri din exploatare	23.738	554.962
VENIT. DIN EXPLOATARE-TOTAL	5.717.059	5.792.373
Cheltuieli cu materiile prime și materiale consumabile	224.168	171.250
Alte cheltuieli materiale	7.835	5.916
Cheltuieli cu energia și apa	347.918	315.268
Cheltuieli privind mărfurile	52.897	1.739
Reduceri comerciale primite		
Cheltuieli cu personalul	3.323.869	3.092.656
Ajustări de valoare privind imobilizările corporale și necorporale:	864.827	1.297.086
Cheltuieli	864.827	1.297.086

5.3 – Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la nivelul societății 237

0	1	2
Alte cheltuieli de exploatare	1.097.522	876.593
Cheltuieli privind prestațiile externe	908.561	788.728
Cheltuieli cu alte impozite, taxe și vărsăminte asimilate	56.417	68.804
Alte cheltuieli	132.544	19.061
CHELT. DIN EXPLOATARE – TOTAL	5.919.036	5.760.508
Rezultatul din exploatare		
Profit		31.865
Pierdere	201.977	
Venituri din diferențe de curs valutar		
Venituri din dobânzi	5.556	174
Alte venituri financiare	156.070	179.734
VENITURI FINANCIARE – TOTAL	161.626	179.908
Cheltuieli privind dobânzile	298.631	224.945
Alte cheltuieli financiare	246.273	210.158
Cheltuieli cu amortizările și provizioanele		
CHELTUIELI FINANCIARE – TOTAL	544.904	435.103
Rezultatul financiar		
Profit		
Pierdere	383.278	255.195
VENITURI EXCEPȚIONALE – TOTAL		
CHELT. EXCEPȚIONALE – TOTAL		
Rezultatul excepțional		
Profit		
Pierdere		
Venituri totale	5.878.685	5.972.281
Cheltuieli totale	6.463.940	6.195.611
Rezultatul brut al exercițiului		
Profit		
Pierdere	585.255	223.330
Impozitul pe profit	8.250	
Rezultatul net al exercițiului		
Profit		
Pierdere	593.505	223.330

Măsurarea riscului de exploatare s-a făcut cu ajutorul ratei riscului de exploatare, indicelui de securitate, indicelui de poziție exprimat absolut („flexibilitate absolută”) și cu ajutorul indicelui de poziție exprimat relativ („coeficient de volatilitate”). Pe baza documentelor financiare de sinteză, în tabelele 5.9. și 5.10. este prezentată structura costurilor de producție care a stat la baza evaluării riscului de exploatare, rezultate prezentate în tabelele 5.11. și 5.12.

Costuri fixe și costuri variabile
(S.C. Severconf S.A.)

Tabelul 5.11.

Nr. crt.	Explicații	Costuri totale (lei)			
		Costuri fixe		Costuri variabile	
		2010	2011	2010	2011
1.	Cheltuieli cu materii prime și materiale			224.168	171.250
2.	Alte cheltuieli materiale			7.835	5.916
3.	Cheltuieli cu energia și apa			347.918	315.268
4.	Cheltuieli privind mărfurile			52.897	1.739
5.	Cheltuieli cu personalul			3.323.869	3.092.565
6.	Ajustări de valoare privind imobilizările (cheltuieli)	864.827	1.297.086		
7.	Cheltuieli privind prestații externe			908.561	788.728
8.	Cheltuieli cu impozite, taxe și vărsăminte			56.417	68.804
9.	Alte cheltuieli privind prestațiile externe	132.544	19.061		
10.	Cheltuieli de exploatare - total	997.371	1.316.147	4.921.665	4.444.361

Total cheltuieli 2010: 5.919.036 lei
 din care: cheltuieli fixe 997.371 lei
 cheltuieli variabile 4.921.665 lei

Total cheltuieli 2011: 5.760.508 lei
 din care: cheltuieli fixe 1.316.147 lei
 cheltuieli variabile 4.444.361 lei

Evaluarea riscului de exploatare
(S.C. Severconf S.A.)

Tabelul 5.12.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
1.	Cifra de afaceri netă (CA_n -lei)	5.727.224	5.237.411
2.	Cifra de afaceri realizată (CA_r -lei)	5.717.059	5.792.373
3.	Cifra de afaceri critică (CA_c -lei)	5.936.732	5.772.574
4.	Rata riscului de exploatare (R_{rc})	103,8%	99,6%
5.	Indicele de securitate (I_s)	-3,8%	0,4%
6.	Indicele de poziție (I_{pa})	-219.673	19.799
7.	Indicatorul de poziție (I_{pr})	96,3%	100,3%

Riscul financiar se află sub impactul îndatorării, fapt pentru care cuantificarea lui se face cu ajutorul unor indicatori ce țin cont de cheltuielile financiare. În studiul efectuat s-au luat în considerare următorii indicatori: cifra de afaceri critică (CA_{CD}), gradul de dependență financiară (G_{df1} , G_{df2}), respectiv efectul de levier financiar.

Evaluarea riscului financiar
(S.C. Severconf S.A.)

Tabelul 5.13.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
1.	Cifra de afaceri în pragul de rentabilitate cu luarea în considerare a cheltuielilor financiare (CA_{CP})	9.179.886	7.680.921
2.	Gradul de dependență financiară (G_{df1})	69,6%	68,4%
3.	Graful de dependență financiară (G_{df2})	229%	217%
4.	Efectul de levier financiar	negativ	negativ

Evoluția indicatorilor ce evidențiază riscul de incapacitate de plată al firmei este prezentată în tabelul 5.14.

Evoluția indicatorilor de risc în perioada 2010 – 2011
(S.C. Severconf S.A.) (lei)

Tabelul 5.14.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
1	Capitalul de lucru (FR)	-2.541.192	-969.478
2	Indicele de corelație a duratei unei rotații a activelor și pasivelor curente (I_{CDr})	0,136	0,425
3	Indicele de corelație a numărului de rotații a activelor și pasivelor curente (I_{Cnr})	7,32	2,34
4	Lichiditatea generală (Lg)	-4.541.192 (13,67%)	-9.694.478 (42,59%)
5	Lichiditatea imediată (Li)	-2.598.768 (13,3%)	1.000.762 (40,7%)
6	Lichiditatea efectivă (Le)	-2.892.794 (1,7%)	-1.617.696 (4,2%)
7	Solvabilitatea generală (Sg)	2.152.816 (143,6%)	1.929.462 (146,1%)
8	Gradul de dependență financiară (Gdf)	69,6%	68,4%
9	Rata de acoperire a dobânzilor (Rad)	-95,9%	-0,7%
10	Gradul de dependență financiară la termen (Gdft)	229,3%	217%
11	Rata rentabilității financiare (Rf)	-166,3%	-62,6%
12	Rata dobânzii (Rd)	33,2%	25%
13	Marfa industrială (MI)	4.224.359	4.507.089
14	Marfa comercială (MC)	17.107	-637
15	Valoarea adăugată	4.241.466	4.506.452

Valorile indicatorilor de risc specifici modelului „Conan-Holder” sunt prezentate în tabelul 5.15.

Indicatori de risc specifici modelului „Conan-Holder”
(S.C. Severconf S.A.)

Tabelul 5.15.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
$Z = 0,16X_1 + 0,22X_2 - 0,87X_3 - 0,1X_4 + 0,24X_5$			
1.	X_1	0,135	0,709
2.	X_2	0,584	0,724
3.	X_3	0,052	0,043
4.	X_4	0,783	0,686
5.	X_5	0	0,007

Rezultatele funcției „Z” modelul „Conan-Holder” sunt următoarele:

$$Z_{11A} = 0,16 \cdot 0,656 + 0,22 \cdot 0,747 - 0,87 \cdot 0,037 - 0,1 \cdot 0,720 = 0,165$$

$$Z_{12A} = 0,16 \cdot 0,569 + 0,22 \cdot 0,716 - 0,87 \cdot 0,029 - 0,1 \cdot 0,662 + 0,24 \cdot 0,096 = 0,18$$

$$Z_{11B} = 0,16 \cdot 0,135 + 0,22 \cdot 0,584 - 0,87 \cdot 0,052 - 0,1 \cdot 0,783 = 0,0266$$

$$Z_{12B} = 0,16 \cdot 0,709 + 0,22 \cdot 0,724 - 0,87 \cdot 0,043 - 0,1 \cdot 0,686 + 0,24 \cdot 0,007 = 0,169$$

Valorile indicatorilor de risc specifici modelelor bancare (modelul BCR S.A.) sunt prezentate în tabelul 5.16.

Indicatori de risc specifici modelelor bancare
(S.C. Severconf S.A.)

Tabelul 5.16.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
1.	Lichiditate curentă	13,67	42,59
2.	Solvabilitate	143,6	146,1
3.	Grad de îndatorare	229,3	216,7
4.	Viteza de rotație a activelor circulante (număr de rotații)	14,2	7,28
5.	Rentabilitatea financiară	-27,5	-11,5
6.	Rata acoperirii dobânzii	5,2	4,3
7.	Dependența față de punctele de aprovizionare și desfacere	3	3
8.	Garanții (ipotecă)	3	3

Evoluția indicatorilor financiari permite acordarea punctajului prezentat în tabelul 5.17.

Punctajul acordat indicatorilor de risc (S.C. Severconf S.A.)

Tabelul 5.17.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
1.	Lichiditate curentă	-2	-2
2.	Solvabilitate generală	4	4
3.	Grad de îndatorare	-1	-1
4.	Număr de rotații a activelor circulante	4	2
5.	Rentabilitatea financiară	0	0
6.	Gradul acoperirii dobânzilor	1	1
7.	Dependența față de punctele de aprovizionare și desfacere	4	4
8.	Garanții (ipotecă)	3	3
Total		14	12

5.3 – Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la nivelul societății 241

Notă: categoriile de importanță: A când punctajul $P \geq 25$; B când $25 \geq P \geq 17$; C când $17 \geq P \geq 11$; D când $11 \geq P \geq 6$; E când $P \geq 5$

Rezultatele modelului „BCR S.A.” sunt următoarele:

- $Z_{11A} = 12$ puncte → categoria de creditare „C”;
- $Z_{12A} = 12$ puncte → categoria de creditare „C”.
- $Z_{11B} = 14$ puncte → categoria de creditare „C”;
- $Z_{12B} = 12$ puncte → categoria de creditare „C”;

5.3.2. Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la
S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.

Structura bilanțului
(S.C. Drumuri Municipale S.A.)

Tabelul 5.18.

ACTIV	31.12.2010 (lei)	31.12.2011 (lei)
0	1	2
<i>Imobilizări necorporale</i>	2.240	3.671
Terenuri și construcții	35.032.262	38.209.447
Instalații tehnice și mașini	11.619.534	10.216.285
Alte instalații, utilaje și mobilier	45.960	44.355
Imobilizări corporale în curs	506.622	49.254
Imobilizări corporale – total	47.204.378	48.519.341
Imobilizări financiare – total	52.014	52.014
ACTIVE IMOBILIZATE – TOTAL	47.206.618	48.575.026
Stocuri mp, mat. cons.,	196.849	467.322
Producția în curs de execuție	564.625	2.295.421
Produse finite și mărfuri	38.520	246.638
Avansuri pentru cumpărări de stocuri	129.500	17.923
Stocuri – total	929.494	3.027.304
Creanțe comerciale	5.884.626	2.195.940
Alte creanțe	831.648	4.671.881
Casa și conturile la bănci	2.788.938	3.027.643
Alte active circulante – total	9.505.212	9.895.464
ACTIVE CIRCULANTE – TOTAL	10.434.706	12.922.768
Cheltuieli înregistrate în avans	55.007	54.007
TOTAL ACTIV	57.694.091	61.551.801
PASIV		
DATORII: sume care trebuie plătite într-o perioadă de până la un an		
Sume datorate instituțiilor de credit	7.491.411	6.265.558
Avansuri încasate în contul comenzilor	15.651	9.359
Datorii comerciale – furnizori	5.588.661	5.984.075
Alte datorii, inclusiv datorii fiscale și sociale	1.470.798	5.201.413
Sume care trebuie plătite într-o perioadă de până la un an – total	14.566.521	17.460.405
DATORII: sume care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de un an		

0	1	2
Sume datorate instituțiilor de credit	691.909	451.389
Alte datorii, inclusiv datorii fiscale și datorii privind asigurările sociale	324.548	26.312
Sume care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de un an - total	1.016.457	477.701
Alte provizioane	1.250.000	
Provizioane - total	1.250.000	
CAPITAL ȘI REZERVE		
Capital social, din care:	4.176.430	4.176.430
- capital subscris vărsat	4.176.430	4.176.430
Rezerve din reevaluare	34.569.306	37.092.684
Rezerve	11.632.344	2.406.074
Profitul sau pierderea reportată	5.948.779	98.502
Profit	0	37.009
Pierdere	3.565.948	0
CAPITAL PROPRIU - TOTAL	40.863.353	43.613.695
CAPITALURI - TOTAL	40.863.353	43.613.695
TOTAL PASIV	57.694.091	61.551.801

Contul de profit și pierdere

(S.C. Drumuri Municipale S.A.)

Tabelul 5.19.

Indicatori	31.12.2010 (lei)	31.12.2011 (lei)
0	1	2
Venituri din vânzarea mărfurilor	2.353	44.121
Producția vândută	22.309.370	22.009.030
Cifra de afaceri	22.311.723	22.053.151
Producția exercițiului		
Venituri aferente costului producției în curs	489.974	1.952.149
Producția realizată pentru scopuri proprii și capitalizată	71.082	5.282
Alte venituri din exploatare	259.785	505.180
VENITURI DIN EXPLOATARE-TOTAL	23.132.564	24.515.762
Cheltuieli cu materiile prime și materiale consumabile	13.660.250	13.610.144
Alte cheltuieli materiale	35.461	19.297
Cheltuieli cu energia și apa	258.704	231.886
Cheltuieli privind mărfurile	790	12.926
Reduceri comerciale primite	236.335	
Cheltuieli cu personalul	4.533.554	5.516.148
Ajustări de valoare privind imobilizările corporale și necorporale	3.185.250	1.543.854
Alte cheltuieli de exploatare	4.449.081	4.212.952
Cheltuieli privind prestațiile externe	4.045.700	3.711.154
Cheltuieli cu alte impozite, taxe și vărsăminte asimilate	220.495	325.615
Alte cheltuieli	182.886	176.183

5.3 – Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la nivelul societății 243

0	1	2
CHELTUIELI DIN EXPLOATARE – TOTAL	25.886.755	23.897.207
Rezultatul din exploatare		
Profit	0	618.555
Pierdere	2.754.191	0
Venituri din diferențe de curs valutar		
Venituri din dobânzi	2.501	82.784
Alte venituri financiare	11.096	129.306
VENITURI FINANCIARE – TOTAL	13.597	212.090
Cheltuieli privind dobânzile	823.939	639.546
Alte cheltuieli financiare	149.240	125.298
Cheltuieli cu amortizările și provizioanele		
CHELTUIELI FINANCIARE – TOTAL	973.179	764.844
Rezultatul financiar		
Profit	0	0
Pierdere	959.582	552.754
VENITURI EXCEPȚIONALE – TOTAL	164.325	
CHELT. EXCEPȚIONALE – TOTAL		
Rezultatul excepțional		
Profit	164.325	0
Pierdere	0	0
Venituri totale	23.310.486	24.727.852
Cheltuieli totale	26.859.934	24.662.051
Rezultatul brut al exercițiului		
Profit	0	65.801
Pierdere	3.549.448	0
Impozitul pe profit	16.500	28.792
Rezultatul net al exercițiului		
Profit	0	37.009
Pierdere	3.565.948	0

Măsurarea riscului de exploatare s-a făcut cu ajutorul ratei riscului de exploatare, indicelui de securitate, indicelui de poziție exprimat absolut („flexibilitate absolută”) și cu ajutorul indicelui de poziție exprimat relativ („coeficient de volatilitate”). Pe baza documentelor financiare de sinteză, în tabelele 5.18. și 5.19. este prezentată structura costurilor de producție care a stat la baza evaluării riscului de exploatare, rezultate prezentate în tabelul 5.20.

Costuri fixe și costuri variabile
(S.C. Drumuri Municipale S.A.)

Tabelul 5.20.

Nr. crt.	Explicații	Costuri totale (lei)			
		Costuri fixe		Costuri variabile	
		2010	2011	2010	2011
0	1	2	3	4	5
1.	Cheltuieli cu materii prime și materiale			13.660.250	13.610.144
2.	Alte cheltuieli materiale			35.461	19.297
3.	Cheltuieli cu energia și apa			258.704	231.886

0	1	2	3	4	5
4.	Cheltuieli privind mărfurile			790	12.926
5.	Cheltuieli cu personalul			4.533.554	5.516.148
6.	Ajustări de valoare privind imobilizările (cheltuieli)	3.185.250	1.543.854		
7.	Cheltuieli cu prestații extern			4.045.700	3.711.154
8.	Cheltuieli cu impozite și taxe			220.495	325.615
9.	Alte cheltuieli privind prestațiile externe	182.556	176.183		
10.	Reduceri comerciale primite			-236.335	-
11.	Ajustări privind provizioane (venituri)				-1.250.000
12.	Cheltuieli de exploatare-total	3.368.136	1.720.037	22.518.619	22.177.170

Total cheltuieli 2010: 25.886.755 lei
 din care: cheltuieli fixe 3.368.136 lei
 cheltuieli variabile 22.518.619 lei

Total cheltuieli 2011: 23.897.207 lei
 din care: cheltuieli fixe 1.720.037 lei
 cheltuieli variabile 22.177.170 lei

Evaluarea riscului de exploatare
 (S.C. Drumuri Municipale S.A.)

Tabelul 5.21.

Nr. crt.	Indicatori de evaluare a riscului de exploatare	2010	2011
1.	Cifra de afaceri netă (CA_n -lei)	22.311.723	22.053.151
2.	Cifra de afaceri realizată (CA_r -lei)	23.132.564	24.515.762
3.	Cifra de afaceri critică (CA_c -lei)	25.908.738	23.922.628
4.	Rata riscului de exploatare (R_{rc})	112%	97,5%
5.	Indicele de securitate (I_s)	-12%	2,5%
6.	Indicele de poziție (I_{pa})	-2.776.174	+593.134
7.	Indicatorul de poziție (I_{pr})	89,3%	102,5%

Riscul financiar se află sub impactul îndatorării, fapt pentru care cuantificarea lui se face cu ajutorul unor indicatori ce țin cont de cheltuielile financiare. În studiul efectuat s-au luat în considerare următorii indicatori: cifra de afaceri critică (CA_{CD}), gradul de dependență financiară (G_{df1} , G_{df2}), respectiv efectul de levier financiar.

Evaluarea riscului financiar
 (S.C. Drumuri Municipale S.A.)

Tabelul 5.22.

Nr. crt.	Indicatori de evaluare a riscului financiar	2010	2011
1.	Cifra de afaceri în pragul de rentabilitate cu luarea în considerare a cheltuielilor financiare (CA_{CD})	33.394.730	34.512.236
2.	Gradul de dependență financiară (G_{df1})	29.17%	29,14%
3.	Gradul de dependență financiară (G_{df2})	41,2%	40,9%
4.	Efectul de levier financiar	negativ	negativ

5.3 – Implementarea metodelor de dimensionare a riscului la nivelul societății 245

Evoluția indicatorilor ce evidențiază riscul de incapacitate de plată al firmei este prezentată în tabelul 5.23.

Evoluția indicatorilor de risc în perioada 2010 – 2011 (lei)

(S.C. Drumuri Municipale S.A.)

Tabelul 5.23.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
1	Capitalul de lucru (FR)	-4.076.808	-4.483.630
2	Indicele de corelație a duratei unei rotații a activelor și pasivelor curente (I_{CDr})	0,72	0,74
3	Indicele de corelație a numărului de rotații a activelor și pasivelor curente (I_{Cnr})	1,38	1,34
4	Lichiditatea generală (Lg)	-4.076.808 (72,12%)	-4.483.626 (74,32%)
5	Lichiditatea imediată (Li)	-5.006.305 (65,63%)	-7.510.930 (56,98%)
6	Lichiditatea efectivă (Le)	-11.777.583 (19,14%)	-14.432.762 (17,34%)
7	Solvabilitatea generală (Sg)	40.863.353 (342,75%)	43.613.693 (343,13%)
8	Gradul de dependență financiară (Gdf)	29,17%	29,14%
9	Rata de acoperire a dobânzilor (Rad)	-3,54%	1,1%
10	Gradul de dependență financiară la termen (Gdft)	41,2%	41,1%
11	Rata rentabilității financiare (Rf)	-85,38%	0,88%
12	Rata dobânzii (Rd)	10,99%	10,2%
13	Marfa industrială (MI)	4.870.311	6.393.950
14	Marfa comercială (MC)	1562	31.195
15	Valoarea adăugată	4.871.873	6.425.175

Valorile indicatorilor de risc specifici modelului „Conan-Holder” sunt prezentate în tabelul 5.18.

Indicatori de risc specifici modelului „Conan-Holder”

(S.C. Drumuri Municipale S.A.)

Tabelul 5.24.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
$Z = 0,16X_1 + 0,22X_2 - 0,87X_3 - 0,1X_4 + 0,24X_5$			
1.	X_1	0,656	0,569
2.	X_2	0,747	0,716
3.	X_3	0,037	0,029
4.	X_4	0,720	0,662
5.	X_5	0	0,096

Rezultatele funcției „Z” modelul „Conan-Holder” sunt următoarele:

$$Z_{11A} = 0,16 \cdot 0,656 + 0,22 \cdot 0,747 - 0,87 \cdot 0,037 - 0,1 \cdot 0,720 = 0,165$$

$$Z_{12A} = 0,16 \cdot 0,569 + 0,22 \cdot 0,716 - 0,87 \cdot 0,029 - 0,1 \cdot 0,662 + 0,24 \cdot 0,096 = 0,18$$

$$Z_{11B} = 0,16 \cdot 0,135 + 0,22 \cdot 0,584 - 0,87 \cdot 0,052 - 0,1 \cdot 0,783 = 0,0266$$

$$Z_{12B} = 0,16 \cdot 0,709 + 0,22 \cdot 0,724 - 0,87 \cdot 0,043 - 0,1 \cdot 0,686 + 0,24 \cdot 0,007 = 0,169$$

Valorile indicatorilor de risc specifici modelelor bancare (modelul BCR S.A.) sunt prezentate în tabelul 5.25.

Indicatori de risc specifici modelelor bancare

Tabelul 5.25

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
1.	Lichiditate curentă	72,12	74,32
2.	Solvabilitate	342,7	343,13
3.	Grad de îndatorare	411	411
4.	Viteza de rotație a activelor circulante (număr de rotații)	2,12	1,69
5.	Rentabilitatea financiară	-8,7	0,08
6.	Rata acoperirii dobânzii	3,7	2,9
7.	Dependența față de punctele de aprovizionare și desfacere	0	0
8.	Garanții (ipotecă)	3	3

Evoluția indicatorilor financiari permite acordarea punctajului prezentat în tabelul 5.26.

Punctajul acordat indicatorilor de risc

Tabelul 5.26.

Nr. crt.	Indicatori	2010	2011
1.	Lichiditate curentă	-2	-2
2.	Solvabilitate generală	6	6
3.	Grad de îndatorare	-1	-1
4.	Număr de rotații a activelor circulante	1	1
5.	Rentabilitatea financiară	0	0
6.	Gradul acoperirii dobânzilor	3	3
7.	Dependența față de punctele de aprovizionare și desfacere	2	2
8.	Garanții (ipotecă)	3	3
Total		12	12

Notă: categoriile de importanță: A când punctajul $P \geq 25$; B când $25 \geq P \geq 17$; C când $17 \geq P \geq 11$; D când $11 \geq P \geq 6$; E când $P \geq 5$

Rezultatele modelului „BCR S.A.” sunt următoarele:

- $Z_{11A} = 12$ puncte → categoria de creditare „C”;
- $Z_{12A} = 12$ puncte → categoria de creditare „C”;
- $Z_{11B} = 14$ puncte → categoria de creditare „C”;
- $Z_{12B} = 12$ puncte → categoria de creditare „C”;

5.4. Concluziile metodelor de dimensionare a riscului la nivelul societății

Evaluarea riscului de exploatare

1. În cazul S.C. Sever Conf S.A. rata riscului de exploatare (indicele de securitate) scade de la 103,8% (-3,8%) la 99,6% (0,4%), ceea ce arată o situație pozitivă deoarece a trecut din zona „pierdere” în zona „profit”;

2. Trecerea de la pierdere la profit este evidentă și în cazul rezultatului din exploatare când S.C. Sever Conf S.A. a înregistrat o pierdere de 201.977 lei în anul 2010, iar în anul 2011 s-a obținut un profit de 31.865 lei.

3. Evoluția indicatorului de poziție (flexibilitatea absolută – I_{pa} și coeficientul de volatilitate – I_{pr}), evidențiază aceeași tendință ca și indicatori precedenți, adică riscul de exploatare scade în perioada analizată, ca urmare a faptului că cifra de afaceri realizată depășește în anul 2011 cifra de afaceri în prag cu 0,3% în cazul S.C. Sever Conf S.A.

Evaluarea riscului financiar

1. Cifra de afaceri în pragul de rentabilitate depășește cifra de afaceri realizată cu 160,5% în anul 2010 și 132,6% în 2011 în cazul S.C. Sever Conf S.A.;

2. Gradul de dependență față de sursele externe de finanțare înregistrează valori ridicate de 68% în cazul S.C. Sever Conf S.A.;

3. Gradul de dependență financiară determinat prin luarea în calcul a sursei proprii de finanțare (capitaluri proprii) evidențiază o lipsă ridicată de autonomie financiară de peste 217% în cazul S.C. Sever Conf S.A.;

4. Efectul de levier financiar înregistrează valori negative ceea ce semnifică faptul că rata dobânzii este mai mare decât rata rentabilității financiare și erodează în timp rentabilitatea capitalurilor proprii.

Evoluția indicatorilor de risc de incapacitate de plată

1. Indicele de corelație a duratelor unei rotații a activelor și pasivelor curente are valori subunitare, în creștere (de la 0,136 la 0,425), ceea ce înseamnă că S.C. Sever Conf S.A. își asigură finanțarea din surse proprii și împrumutate;

2. Indicele de corelație a numărului de rotații are valoare supraunitară (de la 7,32 la 2,34), ceea ce denotă faptul că acoperirea nevoilor de finanțare este asigurată cu precădere din surse împrumutate, cu tendință de scădere în anul 2011 față de 2010;

3. Valorile indicatorilor de lichiditate evidențiază faptul că S.C. Sever Conf S.A. nu are capacitatea de a acoperi datoriile curente cu numerar și efecte comerciale de primit decât parțial, pentru că înregistrează o stare de lichiditate sub 100 % în perioada analizată.

4. S.C. Sever Conf S.A. înregistrează un excedent de solvabilitate, reflectat de rata solvabilității generale de peste 143% în cazul S.C. Sever Conf S.A. Aceasta reprezintă un aspect pozitiv concretizat în faptul că activele firmei rămase după acoperirea datoriilor curente se pot transforma în lichiditate necesară acoperirii datoriilor pe termen mediu și lung;

5. S.C. Sever Conf S.A. este dependentă de sursele externe de finanțare. Astfel, aceasta are o dependență financiară generală de peste 68,4% și o dependență financiară la termen de peste 217%. Această situație se răsfrânge negativ asupra ratei de acoperire a dobânzilor și a ratei financiare.

6. Pentru evitarea intrării în incapacitate de plată și achitarea datoriilor către creditorii băncii, societatea trebuie să realizeze un profit minim, cel puțin la nivelul dobânzii bancare. O cale de creștere a rentabilității financiare o reprezintă externalizarea unor activități și procese mai puțin rentabile.

Indicatori de risc specifici modelului „Conan-Holder”

Valoarea funcției scor în cazul S.C. Sever Conf S.A. este de 0,0266 în anul 2010, care situează firma în zona de alertă cu o probabilitate de apariție a riscului de faliment de 30% ÷ 65%, iar în 2011 valoarea scorului este de 0,18 și situează firma într-o situație financiară bună în care probabilitatea apariției riscului de faliment este de sub 10%.

Indicatori de risc specifici modelelor bancare

S.C. Sever Conf S.A. realizează un scor de 14 puncte în 2010 și 12 puncte în 2011 ceea ce o situează în categoria C de creditare. Prin urmare, performanțele financiare ale firmei înregistrează o tendință de înrăutățire.

Evaluarea riscului de exploatare

1. Evoluția ratei riscului de exploatare (indicele de securitate) evidențiază faptul că, în cazul S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A., acesta scade de la 112% (-12%) la 97,5% (2,5%), ceea ce reprezintă un aspect pozitiv pentru că a trecut din zona „pierdere” în zona „profit”;

2. Aceeași tendință este reflectată și de evoluția rezultatului din exploatare, și anume: în anul 2010 S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. a înregistrat o pierdere de 2.754.191 lei, iar în anul 2011 s-a obținut un profit de 618.555 lei;

3. Evoluția indicatorului de poziție (flexibilitatea absolută – I_{pa} și coeficientul de volatilitate – I_{pr}), evidențiază aceeași tendință ca și indicatori precedenți, adică riscul de exploatare scade în perioada analizată, ca urmare a faptului că cifra de afaceri realizată depășește în anul 2011 cifra de afaceri în prag cu 2,5% în cazul S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.,

Evaluarea riscului financiar

1. Cifra de afaceri în pragul de rentabilitate depășește cifra de afaceri realizată cu 144% în 2010 și 141% în 2011, în cazul S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.,

2. Gradul de dependență față de sursele externe de finanțare înregistrează valori ridicate de peste 29% în cazul S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.

3. Gradul de dependență financiară determinat prin luarea în calcul a sursei proprii de finanțare (capitaluri proprii) evidențiază o lipsă ridicată de autonomie financiară, respectiv de peste 40% în cazul S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.

4. Rata dobânzii fiind mai mare decât cea a rentabilității financiare se determină un efect de levier financiar cu valori negative, ceea ce va duce la erodarea în timp rentabilitatea capitalurilor proprii.

Evoluția indicatorilor de risc de incapacitate de plată

1. Indicele de corelație a duratelor unei rotații a activelor și pasivelor curente are valori subunitare, în creștere (de la 0,72 la 0,74), ceea ce înseamnă că S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. își asigură finanțarea din surse proprii și împrumutate;

2. Indicele de corelație a numărului de rotații are valoare supraunitară (1,38

-1,34), ceea ce denotă faptul că acoperirea nevoilor de finanțare este asigurată cu precădere din surse împrumutate, cu tendință de scădere în anul 2011 față de 2010;

3. Valorile indicatorilor de lichiditate evidențiază faptul că societatea nu are capacitatea de a acoperi datoriile curente cu numerar și efecte comerciale de primit decât parțial, pentru că înregistrează o stare de lichiditate sub 100 % în perioada analizată. Însă, dacă avem în vedere intervalul de siguranță financiară, lichiditatea imediată de 72,12% și 74,32%, este peste limita inferioară a acestuia și ca atare trebuie acceptată din punct de vedere financiar;

4. S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. înregistrează un excedent de solvabilitate, reflectat de rata solvabilității generale de peste 342%. Aceasta reprezintă un aspect pozitiv concretizat în faptul că activele firmei rămase după acoperirea datoriilor curente se pot transforma în lichiditate necesară acoperirii datoriilor pe termen mediu și lung;

5. S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. este dependentă de sursele externe de finanțare. Astfel, societatea are o dependență financiară generală de peste 29,14%, respectiv 41,1%, și o dependență financiară la termen de peste 217%. Această situație se răsfrânge negativ asupra ratei de acoperire a dobânzilor și a ratei financiare.

6. Pentru evitarea intrării în incapacitate de plată și achitarea datoriilor către creditorii băncii, S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. trebuie să realizeze un profit minim, cel puțin la nivelul dobânzii bancare. O cale de creștere a rentabilității financiare o reprezintă externalizarea unor activități și procese mai puțin rentabile.

Indicatori de risc specifici modelului „Conan-Holder”

S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. înregistrează un scor de 0,165 în anul 2010 și de 0,18 în 2011 ce o situează într-o zonă favorabilă întrucât valoarea funcției scor este de peste 0,16%, probabilitatea riscului de faliment fiind de $10\% \div 30\%$;

Indicatori de risc specifici modelelor bancare

S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. realizează un scor de 12 puncte în ambii ani ceea ce o situează în categoria C, la limita superioară, punctaj ce semnifică faptul că performanțele financiare sunt scăzute, dar cu o evidentă perspectivă de îmbunătățirea a situației;

CAPITOLUL 6

MODELE ECONOMICO-FINANCIARE UTILIZATE ÎN STRATEGIILE DE EXTERNALIZARE

Metodele utilizate în strategiile de externalizare sunt multiple și specifice, atât elementului care este luat în analiză, cât și persoanelor care realizează această analiză.

După cum s-a precizat și anterior, nu se poate face o generalizare a strategiilor de externalizare, deoarece procesul este foarte mult influențat de factorul uman.

Dar urmărind studiile de caz se poate afirma că externalizarea este un proces de optimizare a variabilelor interne și externe. Astfel *optimizarea* este un proces de concepere, realizare și aplicare în practică a unei soluții optime (cele mai bune, mai favorabile) pentru un sistem, soluție care extremizează (maximizează sau minimizează) performanțele obținute în funcție de unul sau mai multe criterii, în condițiile restrictive impuse de mediul extern sau intern al sistemului.

6.1. Modelul „make or buy” utilizat de S.C. Sever Conf S.A.

Echipa de proiect nu trebuie să măsoare doar costurile existente și proiectate, aceasta trebuie să măsoare, de asemenea, performanțele existente și prognozate. Acestea sunt măsuri de performanță a productivității, a producției de vânzări, promptitudinii și respectiv a duratei unui ciclu.

În luarea deciziei de a face sau a externaliza, societatea utilizează următoarele criterii concise:

Criterii pentru a produce sau a cumpăra

Tabelul 6.1.

Nr.crt.	Criteriul	A produce („make”)	A cumpăra („buy”)
1	Păreră clienților despre funcție	Clienții sunt îngrijorați de proces, deoarece funcțiile sunt diferențiatorul cheie.	Clienții sunt îngrijorați de rezultat, deoarece funcțiile nu sunt vizibile.
2	Capacitate de clasă națională și mondială	Există resursele și capacitățile pentru a obține performanțe de clasă națională.	Nu există resurse disponibile.
3	Capacitățile și bunurile fizice pentru îndeplinirea funcției	Există capacități și bunuri de specialitate.	Există câțiva furnizori independenți calificați și resursele sunt disponibile pe piață.
4	Capacitate efectuată și surse alternative	Există poziția de leader.	Furnizorii externi sunt calificați.
5	Timpul și costurile necesare pentru a acoperi insuficiențele performanței	Sursa internă are în mod clar avantaj competitiv de cost, iar rata de îmbunătățire este mare.	Este necesar un capital destul de mare și de multe resurse pentru a îmbunătăți neajunsurile.

Organizațiile ar trebui să aibă măsuri de performanță pentru activitățile semnificative care să susțină strategiile lor.

Cunoașterea măsurilor de performanță pentru activitățile considerate pentru externalizare ajută echipa de proiect în luarea deciziilor. Dacă măsurile de performanță nu există pentru aceste activități, atunci ele trebuie să fie trasate și determinate. Echipa de proiect trebuie să înțeleagă diferența dintre performanțele reale și performanțele dorite, dintre performanțele concurenței și performanța promisă de furnizorii de externalizare. Managementul societății a delimitat câteva măsuri de performanță pentru activitățile ce urmează a fi externalizate, acestea fiind grupate în graficul următor.

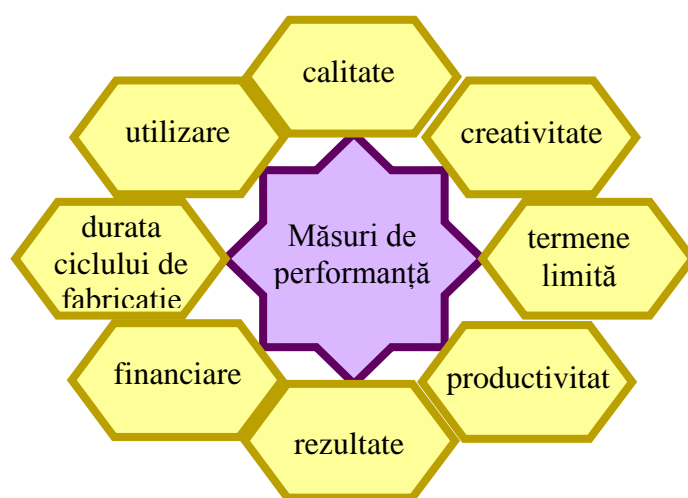


Fig. 6.1. Delimitarea măsurilor de performanță

Fiecare element al performanței se atinge și se cuantifică după cum se realizează acțiunile prezentate în tabelul 6.1.

Măsurarea nivelului actual al performanței

Tabelul 6.2.

Nr. crt.	Măsuri de performanță	Acțiuni de realizare
0	1	2
1.	<i>PRODUCTIVITATE</i>	Măsurarea intrărilor și ieșirilor
2.	<i>CALITATE</i>	Măsurarea pierderilor, defectelor de fabricație și refacerea
3.	<i>TERMENE LIMITĂ</i>	Îndeplinirea termenelor limită
4.	<i>DURATA CICLUL DE FABRICAȚIE</i>	Măsurarea timpului scurs de la începerea activității și până la terminarea acesteia, în minute, ore, zile etc.
5.	<i>UTILIZARE</i>	Măsurarea timpului investit într-o activitate – timpul total necesar (de exemplu, 2080 ore este perioada unui an de lucru, dacă luăm în considerare 40 ore × 52 de săptămâni)

0	1	2
6.	<i>CREATIVITATE</i>	Măsurarea realizării artistice (designul), sau noilor idei, descoperiri, produse etc.
7.	<i>REZULTATE</i>	Măsurarea rezultatelor activității
8.	<i>FINANCIAR</i>	Măsurarea anumitor obiective financiare (buget, venit net, câștiguri pe acțiuni și valoarea economică adăugată)

Performanța măsurată este legată direct de motivele de externalizare, și anume, includ îmbunătățirea calității activității de performanță și reducerea timpului ciclului de producție.

Echipa de proiect măsoară, de asemenea pierderile, erorile de fabricație și reproductura, precum și timpul necesar pentru a efectua acele activități. În orice situație, vor exista o serie de măsuri alternative, iar echipa de proiect trebuie să încerce să aleagă măsurile care constituie cei mai buni indicatori de performanță.

Deoarece anumite activități au un impact mai puternic asupra măsurilor, investigația începe cu analiza acestora. Sunt de ajutor următoarele întrebări (figura 6.2.) pentru a determina motivele performanței slabe:

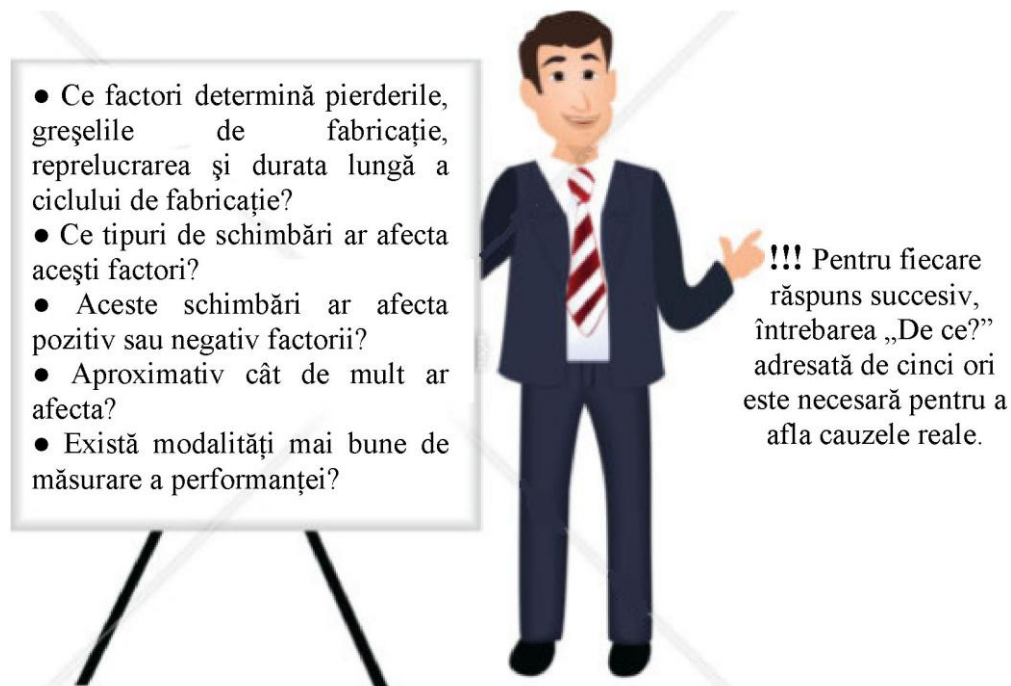


Fig. 6.2. Chestionar pentru determinarea cauzelor slabei performanțe

În acest moment managementul societății utilizând abilitățile de care dispune îmbină strategiile de externalizare cunoscute cu un management bazat pe activitate, fără a lua însă decizii finale cu privire la furnizor. Înainte de a considera vreo idee perfectă sau de a implementa efectiv vreo soluție, este apelat furnizorul pentru a realiza, la rândul său, analize și pentru a oferi soluții.

În orice caz, informațiile vor oferi perspective valoroase pentru discuțiile viitoare cu furnizorii, deoarece și ei își pun aceleași întrebări în decursul procesului, și pentru compararea ofertelor furnizorilor în momentul revizuirii acestora.

După efectuarea acestor măsurători, echipa de proiect ar trebui să estimeze efectul performanței slabe și al performanței ciclului de fabricație asupra costurilor și veniturilor întregii organizații. În acest caz, echipa de proiect ar putea explora următoarele efecte:

- costurile pentru deciziile de garantare ce rezultă din erorile de fabricație;
- impactul costurilor ciclului lent de fabricație asupra funcțiilor de garantare, precum și a altor funcții;
- veniturile afectate de către clienții care nu mai au răbdare să aștepte deciziile de garantare și care se duc la concurență;
- costurile pentru gestionarea timpului pierdut în încercarea de a îmbunătăți performanțele slabe și pentru a opri conflictele cauzate de acestea.

Altfel spus echipa de proiect estimează impactul financiar al diferenței dintre performanțele slabe și performanțele peste medie. Aceste estimări a impactului financiar sunt folosite în decizia de a produce sau a cumpăra.

Odată înțeles nivelul existent al performanței, se poate face previzionarea **performanțelor viitoare**. Variantele previzionate folosite sunt prezentate în figura următoare:

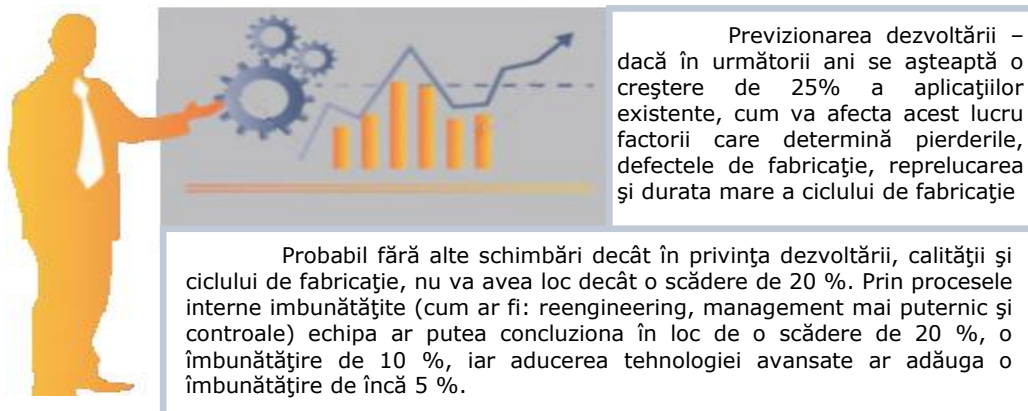


Fig. 6.3. Previzionarea performanțelor viitoare

Deși acestea sunt estimări brute, ar constitui totuși un punct de plecare al echipei în discuțiile viitoare cu furnizorii.

Aceste informații privind performanțele actuale și viitoare permit echipei să compare performanța unității interne cu:

- nivelul dorit al organizației sau cu standardul de performanță;
- alte activitățile similare și performanțele altor firme (standardizare);
- nivelul de performanță al furnizorului promis în ofertă.

Pentru comanda luată în calcul pentru externalizare (părți componente ale acesteia) s-a determinat o funcție definită prin obținerea maximului de

productivitate, calitate, venituri și rezultat al exploatării într-un interval de realizare a comenzii cât mai mic, cu condiția ca aceasta să fie livrată la timp.

$$P = f(\max(W), \max(N), \min(D), \max(V), \max(R_{\text{expl}})) , \text{ cu condiția } L = 1 \quad (6.1.)$$

în care: P – performanțele urmărite;
 W – productivitatea generală;
 N – calitatea (care are valoare maximă în momentul în care comanda este realizată fără pierderi sau erori de fabricație);
 D – durata ciclului de producție;
 V – veniturile obținute în urma vânzării comenzii;
 R_{expl} – rezultatul din exploatare (care trebuie să fie pozitiv, urmărind un profit din exploatare cât mai mare);
 L – timpul de livrare (1 – se livrează marfa la timp; 0 – se întârzie livrarea).

Privind organizația per ansamblu, echipa de proiect ar trebui să estimeze impactul performanței slabe a anumitor funcții asupra costurilor totale și asupra veniturilor. De exemplu, care sunt costurile asociate calității slabe, durată mare de timp a ciclurilor de fabricație, managementul timpului pierdut etc.

Rezultatul performanței viitoare este comparat cu cel prezent (trecut), urmărindu-se, bineînțeles o creștere de la o perioadă la alta, sau cu rezultatul oferit de performanța furnizorului. Astfel decizia se conturează în figura 6.4.:

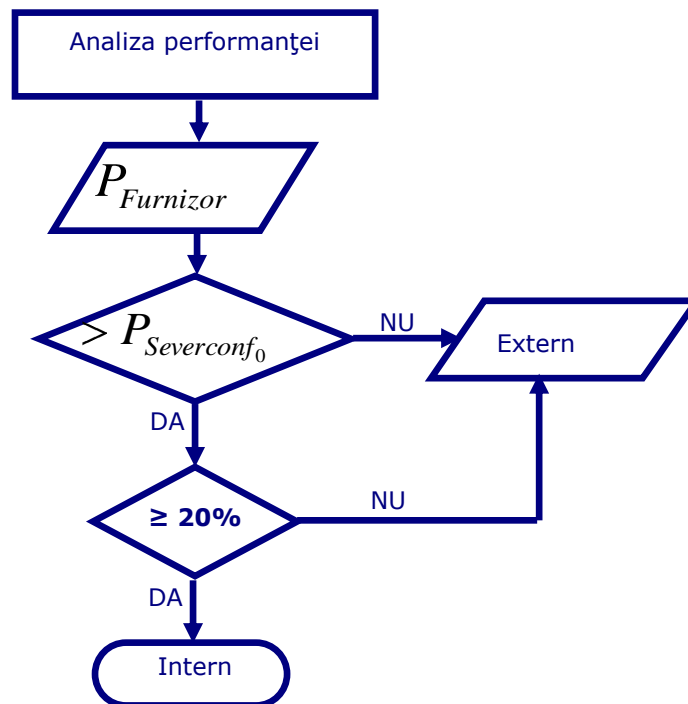


Fig. 6.4. Analiza performanței prezente și viitoare

În strategia de dezvoltare sunt făcute anumite previziuni, și anume:

- o creștere de 15 % ar putea fi nesatisfăcătoare, ținând cont de investiția de capital necesară și riscurile care s-ar putea să apară;
- este nevoie de o îmbunătățire a performanței de 20 % pentru a evita pierderile viitoare datorate performanțelor slabe.

Aceste informații permit echipei de proiect să măsoare performanțele unității interne.

După ce s-au identificat furnizorii cu activități similare care au performanțe superioare, este benefic dacă s-ar putea măsura performanțele acestora, pentru a înțelege mai bine cum ar putea fi îmbunătățite activitățile și performanțele proprii. În urma studiului s-a constatat că rezultatele sunt cu 15 % mai mici față de cele ale concurenților.

6.1.1. Elemente economico - financiare ale modelului „make or buy”

Astfel, tradiționalul „a face sau a cumpăra” se referă pur și simplu la compararea dintre valoarea actuală a investiției producerii unui produs / serviciu și valoarea actuală a investiției cumpărării unui produs / serviciu.

Această decizie a fost luată după metoda tradițională, pe baza costurilor unității interne în comparație cu costurile din oferta furnizorului.

Dar decizia „de a face sau a cumpăra” trebuie să fie mai viguroasă. Ar trebui să ia în considerare importanța analizei contribuției furnizorului și nu doar a costurilor implicate. Acest lucru se poate realiza prin cuantificarea efectului favorabil al furnizorului asupra veniturilor și resurselor financiare ale organizației. În procesul decizional ar trebui să ținem cont și de faptul că performanțele slabe au un impact negativ asupra costurilor și veniturilor totale ale întregii organizații.

Elementele financiare pot fi complexe și dacă nu sunt bine gestionate pot duce la luarea unei decizii greșite. Elementele financiare ale deciziei de a face sau a cumpăra sunt următoarele:

Stabilirea prețurilor

Deși prețul nu ar trebui să fie un factor principal în decizia de externalizare, acesta este luat în final în calcul. Există numeroase modele de stabilire a prețurilor care pot și ar trebui luate în considerare, în funcție de circumstanțe. Dacă organizația are un model preferat, acesta ar trebui specificat în cererea de ofertă. Dacă un anumit model este inacceptabil și acest lucru ar trebui specificat de asemenea în cererea de ofertă. Ar trebui luate în considerare, în stabilirea parteneriatului cu furnizorul, modelele acestuia de stabilire a prețurilor, motivele de externalizare și mediul existent.

Următoarele exemple pot fi folosite pentru întreaga inițiativă de externalizare, sau pot fi segmentate cu diferite modele de stabilire a prețurilor pentru fiecare segment:

- Prețuri fixe

În cazul prețului fix există două situații posibile:

- un preț foarte mare care va acoperi toate evenimentele neprevăzute;

- un preț foarte mic care va acoperi doar cerințele minime, iar cerințele de schimbare vor costa suplimentar.

Astfel, este foarte importantă obținerea mai multor oferte, în care furnizorii să specifice opțiunea selectată și să ofere prețurile minime.

Din punctul de vedere al furnizorului, prețul fix este preferat când își pot îmbunătăți rapid costurile sau performanța și când pot beneficia de aceste oportunități pentru a-și îmbunătăți activitatea.

- Costuri suplimentare

Din punctul de vedere al organizației, crearea prețurilor prin costuri suplimentare este folosită adesea când aceasta dorește să mențină dreptul de decizie asupra nivelului resurselor care vor fi aplicate. În cadrul acestei categorii de exemple intră organizațiile care au nevoie de consultanță externă, dar care nu se angajează în contracte pe perioade suficient de lungi pentru a atrage furnizori, există posibilitatea unor dezvoltări dramatice a tehnologiilor și echipamentelor. Din punctul de vedere al furnizorului, crearea prețurilor prin costuri suplimentare este preferată când există multe aspecte necunoscute care vor genera riscuri nejustificate sau beneficii neclare furnizorului. În cadrul acestei categorii de exemple intră serviciile oferite unei organizații care este într-o perioadă critică (cu un viitor neclar), iar furnizorul nu dorește (sau nu poate) să-și asume riscul unui contract cu preț fix.

- Onorariul managementului sau taxa pe oră

Din perspectiva unei organizații, modelele de stabilire a prețurilor pentru onorariile managementului și taxei pe oră sunt folosite când aceasta dorește să-și asume dreptul de decizie, riscurile și beneficiile. Un exemplu ar fi cazul unei organizații care este nemulțumită de conducerea ei dintr-un anumit domeniu, drept urmare are nevoie de consultanță pe termen scurt și are timpul necesar și posibilitatea să ia o decizie permanentă privind păstrarea personalului comparativ cu externalizarea. Din perspectiva furnizorului, aceste modele pot fi aplicate în momentul când există mulți factori necunoscuți sau un surplus de capacitate. Un exemplu ar fi cazul în care un furnizor tocmai a pierdut un contract important și are surplus de capacitate. Desigur, acest lucru nu prea le permite să-și dovedească experiența și valoarea. Taxele sunt mai mari datorită perioadei scurte și nesiguranței volumului de muncă.

- Plata pentru performanță

Dacă se plătește pentru modelele de performanță, trebuie stabilit un preț de bază mai mic cu un bonus semnificativ în cazul în care își îndeplinește obiectivele de performanță. O variantă a acestei posibilități este împărțirea câștigurilor, caz în care furnizorul obține un preț de bază normal, cu un bonus stimulat pentru îmbunătățirea operațiunilor, acest bonus fiind plătit din economisirile obținute. O altă variantă este stabilirea prețurilor valorilor de bază, caz în care prețul furnizorului este legat de o măsură financiară specifică (de exemplu, creșterea veniturilor sau cotei de piață), astfel furnizorul, destul de important, are toate motivele pentru a-și folosi vastele resurse (relațiile, capitalul etc.) pentru îmbunătățirea organizației. Din perspectiva organizației, aceste modele funcționează în momentul în care există multe incertitudini, iar furnizorul are experiența necesară să îndeplinească obiectivele chiar și în aceste condiții. Din perspectiva furnizorului, aceste modele încurajează folosirea resurselor sale pentru a ajuta organizația și pentru a obține profituri mari care nu ar fi posibile altfel, iar riscurile pot fi gestionate.

- Împărțirea câștigurilor

- Baza valorică

- Alte costuri

În cazul stabilirii prețului în funcție de alte costuri se folosește o **inginerie financiară**, deoarece au fost elaborate alte modele de stabilire a prețurilor pentru a

satisface nevoile organizaționale. De exemplu, dacă o organizație are nevoie de o reducere rapidă a costurilor sau fluxuri mai mari de numerar din vânzări și din transferuri de active, furnizorii pot ajusta prețurile pentru a realiza aceste nevoi. De fapt, furnizorul asigură la început beneficiile contractuale organizației și va cere o taxă mai mare pe perioada contractuală pentru aceste riscuri și finanțări adiționale.

În cazul studiat s-au ales condițiile prețurilor fixe, deoarece acestea pot fi aplicate când:

- procesele sunt în concordanță cu cerințele pieței și volumul acestora este rezonabil;
- există numeroși furnizori calificați dintre care se poate alege;
- organizația dorește să transfere majoritatea riscurilor financiare furnizorului.

Producția pieselor componente de bază se potrivește modelului prețurilor fixe, pentru că aceasta tinde să fie o piață destul de competitivă cu marje strânse în acest domeniu.

Prețurile sunt negociate în funcție de volumul activității, sau aria serviciilor, și de asemenea sunt stabilite tarifele pentru volumul serviciilor adiționale. În cererea de ofertă este îndrumat furnizorul să indice în ofertă cum vor fi gestionate schimbările viitoare ale volumului sau ariei serviciilor. Schimbările vor apărea cu siguranță și este imposibil să se ia în considerare fiecare caz în parte, de aceea este stabilit în contract un mecanism de ajustare a prețurilor.

Modelul de stabilire a prețurilor specificat în cererea de ofertă emisă furnizorilor este analizat foarte bine.

Valoarea capitalului investit

Bunurile implicate în decizia legată de conceptul de „a face” includ dependențe, echipamente și tehnologii folosite în cadrul activităților de producție. În timp ce aceste bunuri sunt incluse în costurile de producție ca amortizare, costul fondurilor utilizate pentru achiziționarea acestor active (de exemplu, costul de capital) nu sunt, în general, reduse la nivel de proces sau la nivel funcțional. De fapt, această sumă reprezintă costurile anuale de finanțare imputate pentru aceste active (și orice achiziții viitoare preconizate de active în perioada de contract anticipată).

Deoarece procesele externalizate în cazul S.C. Sever Conf S.A. sunt aferente comenzilor (influențate de colecțiile aferente fiecărui sezon) care trebuie să se execute în cel mai scurt timp valoarea amortizării este dificil de defalcat și astfel amortizările sunt incluse la cheltuielile indirecte.

În prezent, bugetul managerilor nu este încărcat cu acest cost al fondurilor utilizate pentru achiziționarea activelor pe care le folosesc, ceea ce înseamnă că aceste costuri nu sunt luate în calcul.

În cazul secției de producție unde sunt inventariate cele mai multe active imobilizate de natura imobilizărilor corporale (sub forma diferitelor tipuri de mașini și utilaje specifice) managerul acesteia este responsabil de utilizarea activelor pentru obținerea produselor finite.

Actiunile disponibile acestui manager sunt prezentate în tabelul 6.3. prin tabloul de amortizare pentru a se putea determina valoarea capitalului investit în această secție de producție:

Valoarea capitalului investit

Tabelul 6.3.

Nr. crt	Denumire mijloc fix	Data intrării	Data început amortizare	Durata ani	Valoare inventar	Amortizare lunară	Total amortizare	Diferența de amortizat
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Mașină cusut cheiță Sun Star	15 ian. 2004	Februarie 2004	10	14.059,22	117,16	11.598,84	2.460,38
2	Masa călcat 1365	15 mar. 2004	Aprilie 2004	10	6.487,56	54,07	5.243,92	1.243,64
3	Mașină croit automată Gerber	15 dec. 2004	Ianuarie 2005	10	67.792,06	564,94	49.713,92	18.078,14
4	Presa călcat Rotondi	15 mai 2005	Iunie 2005	10	5.382,55	44,85	3.039,5	2.343,05
5	Mașină surfilat KM250A Sun Star	15 mai 2005	Iunie 2005	10	3.382,55	28,19	3.022,84	1.359,71
6	Mașină cusut KM350A 7S Sun Star	15 mai 2005	Iunie 2005	10	5.369,54	44,74	3.714,19	1.655,35
7	Mașină cusut KM350A 7S Sun Star	15 mai 2005	Iunie 2005	10	5.369,54	44,74	3.714,19	1.655,35
8	Mașină cusut KM350A 7S Sun Star	15 mai 2005	Iunie 2005	10	5.369,54	44,74	3.714,19	1.655,35
9	Mașină cusut butoniera SPS/B-B1201M Sun Star	15 mai 2005	Iunie 2005	10	10.849,02	90,41	7.504,02	3.345,00
10	Mașină cusut nasturi SPS/B BH3000G Sun Star	15 mai 2005	Iunie 2005	10	15.976,79	133,14	11.050,61	4.926,18
11	Mașină cusut KM 250A	15 mai 2005	Iunie 2005	10	4.832,65	40,27	3.342,41	1.490,24
12	Mașină cusut SPS/B-B1201M	17 iul. 2006	August 2006	10	11.854,05	98,78	6.717,04	5.137,01
13	Mașină de cusut SPS/B BH3000G	17 iul. 2006	August 2006	10	18.978,78	158,16	10.754,64	8.224,14
	TOTAL				175.703,90	1.373,78	120.090,80	51.230,49

Costurile financiare imputate pot fi calculate pentru fiecare activ în parte pentru perioada anticipată a derulării contractului până la amortizarea completă. Dacă se așteaptă un contract pe mai mulți ani, ar trebui calculată valoarea achiziției la sfârșitul fiecărui an pentru fiecare element de capital fix.

În urma discuțiilor cu directorul economic și după ce s-a stabilit valoarea ratei de capital care se aplică la valoarea netă, se presupune un cost de 12% din capital, astfel rezultatul pentru prima perioadă poate fi calculat luând în considerare valoarea medie a capitalului investit.

$$Vn_1 = Vn_0 - \sum_{n=1}^{13} A + \sum_{m=1}^x C \quad (6.2.)$$

În care: Vn_1 – valoarea netă la sfârșitul anului;

Vn_0 – valoarea netă la începutul anului;
 ΣA – valoarea amortizării anuale pentru toate mijloacele fixe din secție;
 ΣC – valoarea totală a achizițiilor din cursul anului.

Se observă din tabelul 6.3. că în cursul anului nu vor fi casate nici un element de activ imobilizat, astfel soldul mediu nu este afectat de achiziția vreunui mijloc fix, ca urmare utilizând formula 6.1. se obține valoarea netă la sfârșitul anului de 34.745,13 lei.

$$Vn_1 = 51.230,49 - 16.485,36 + 0 = 34.745,13 \text{ lei}$$

Astfel soldul mediu pentru un an este determinat cu următoarea formulă:

$$\overline{Vn} = \frac{Vn_1 + Vn_0}{2} \quad (6.3.)$$

$$\overline{Vn} = \frac{34.745,13 + 51.230,49}{2} = \frac{85.975,62}{2} = 42.987,81 \text{ lei}$$

Dacă presupunem în prealabil un cost de 12 % din capital pentru primul an al contractului rezultatul costurilor totale financiare imputate se determină prin luarea în considerare a soldului mediu pentru primul an al activului net.

$$CTf = \overline{Vn} \times 12\% \quad (6.4.)$$

$$CTf = 42.987,81 \times 12\% = 5.158,54 \text{ lei}$$

În care: CTf – costurile totale financiare imputate;
 \overline{Vn} - soldul mediu pentru primul an al activului net.

Aceste calcule ar trebui făcute pentru fiecare an al perioadei anticipate a contractului și să fie adăugate la cheltuielile de producție.

Costuri care nu dispar prin externalizare

Este vizibil că totalitatea costurilor incluse în strategia „a face” un produs sau pentru a furniza un serviciu dispar prin externalizare, dar în realitate nu este așa. De fapt, rolul echipei de proiect este să determine costurile care vor dispărea și cele care nu vor dispărea prin externalizare.

Prin urmare, în cazul deciziei de „a face”, prețurile stabilite ar trebui ajustate prețurilor care nu vor dispărea prin externalizarea activităților pentru a se putea face comparația cu costurile deciziei de „a cumpăra”. Ar trebui făcută o estimare a acestor costuri și a momentului dispariției lor în viitor.

Prin înțelegerea naturii costurilor, echipa de proiect poate estima care costuri nu vor dispărea prin externalizare. Costurile referitoare la activitățile de producție care nu dispar prin externalizare, cuprind următoarele:

- parte nefolosită a spațiului unității;

etc.);

- parte nefolosită a echipamentelor (producție, logistică, computere
- parte nefolosită a materialelor de manipulare;
- alte cheltuieli indirecte necesare produsului sau serviciului;
- costuri de capital investit referitoare la capacitatea neutilizată a activelor de capital care nu vor fi externalizate;
- alte costuri.

Costurile directe de regulă dispar prin externalizare, în timp ce costurile indirecte nu vor dispărea.

Deoarece la S.C. Sever Conf externalizarea se face pentru că nu există capacități de execuție suficiente, sau pentru că trebuie preluate de către alte comenzi, atunci parțial va exista o altă activitate care va ocupa porțiunea unității care este în prezent utilizată de activitatea funcțiilor ce vor fi externalizate.

În situația componentelor externalizate integral, acestea reprezentând produse finite, aceste componente reprezintă 30% din capacitatea societății și producția curentă. Echipa ar putea constata că societatea are o producție nouă previzionată care să acopere doar 75% din capacitatea de 30%, astfel 7,5% ar trebui refolosit (25% din 30%) din costurile societății, costurile echipamentelor, costurile șefului de echipă al fabricii, costurile materialelor de manipulare și costurile capitalului investit.

Echipa de proiect trebuie să încurajeze conducerea să realoce aceste resurse pentru a produce alte produse, să subînchirieze spațiul neutilizat, să vândă echipamentele nefolosite sau să concedieze din angajați.

După analizarea mai amănunțită a costurilor de sistem ale producției, s-a constatat că acestor părți componente le sunt atribuite pe nedrept niște costuri indirecte din activități administrative. Aceste cheltuieli indirecte care nu dispar nu ar trebui readăugate, deoarece partea administrativă nu are legătură directă cu activitatea de producție.

Costuri adiționale ale externalizării

În cazul deciziei de „a cumpăra”, prețul furnizorului stabilit în ofertă ar trebui ajustat la costurile adiționale care vor apărea datorită externalizării. Aceste costuri sunt adesea ascunse și care ajung să fie foarte mari. Echipa ar trebui să estimeze acum aceste costuri (figura 6.5.).

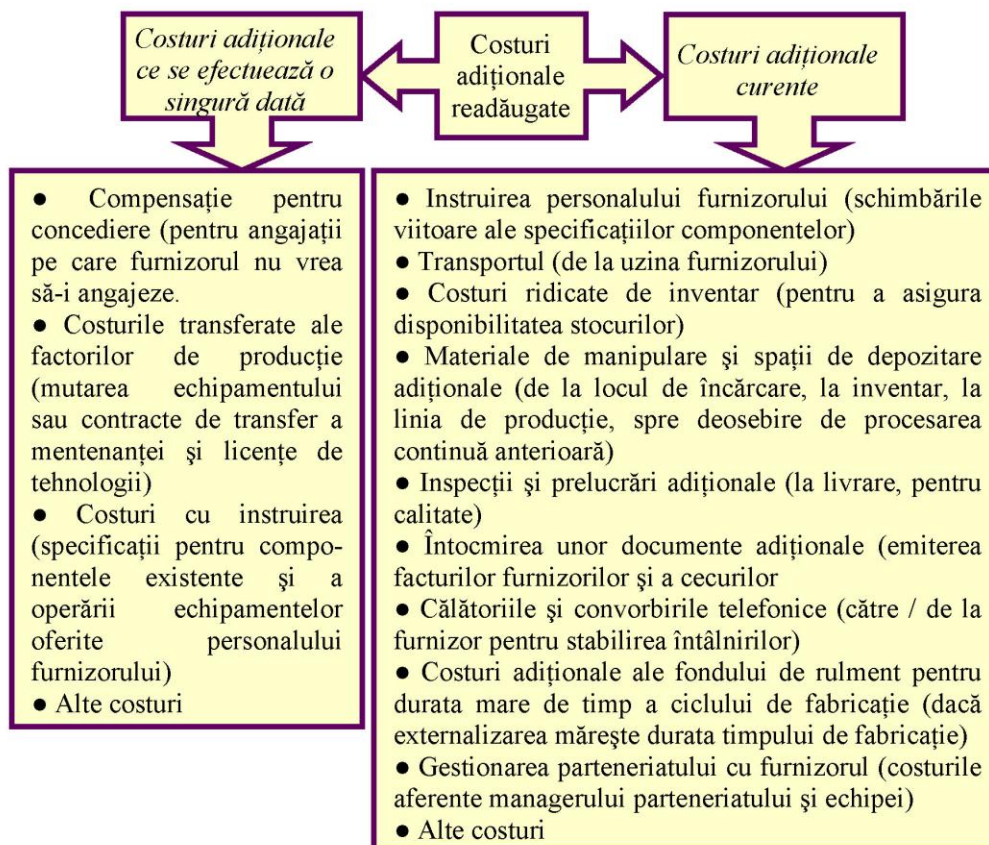


Fig. 6.5. Costuri adiționale ale externalizării

Aceste costuri nu ar interveni dacă nu ar exista o inițiativă de externalizare. Departamentul de resurse umane trebuie să calculeze beneficiile compensatorii pentru departamentul externalizat. Echipa de proiect poate estima costurile rămase discutând cu alți angajați.

6.1.2. Compararea elementelor și decizia privind externalizarea conform modelului

Această etapă de analiză este cea mai elaborată din punct de vedere al calculelor economice, deoarece se pleacă de la determinarea costurilor de realizare a produsului pentru fiecare caz în parte, iar apoi acesta este transformat în flux de numerar (bani).

Costurile pentru a produce sau a cumpăra

Tabelul 6.4.

A produce („make“)	Valoarea	A cumpăra („buy“)	Valoarea
Cost total	837.603,78	Preț total	642.942,04
Cheltuieli cu materii prime	51.171,81	Preț de ofertă	639.743,32
Cheltuieli depozitare	93.779,64	Ajustări previzionate de preț	+0,5%
Cheltuieli manipulare	17.540,80	Ajustări	111.040,80
Cheltuieli forță de muncă directă și indirectă	542.114,00	Costuri care nu dispar dacă intervine externalizarea	17.540,80
Cheltuieli indirecte (amortizare + altele)	132.997,53	Costuri adiționale ce se efectuează o singură dată la început	8.800
Ajustări	8.381,54	Costuri adiționale curente care intervin odată cu externalizarea	84.700
Valoarea capitalului investit	5.158,54	Alte implicații financiare	-
Impactul performanței slabe	3.223,00		
TOTAL A PRODUCE	845.985,32	TOTAL A CUMPĂRA	753.982,84
			-10,88%

Aceste calcule sunt efectuate pentru fiecare an al perioadei anticipate de derularea a contractului, astfel elementele menționate anterior (și descrise în continuare) sunt estimate pentru fiecare perioadă.

S-a lucrat la elementele de cost pentru calculul opțiunii „a face”, dar este mult mai eficient să fie estimate elementele financiare rămase ale calcului pentru opțiunea „a cumpăra”.

$$V_x = CT_x \pm \alpha_x \quad (6.5.)$$

$$V_x = 837.603,78 + 8.381,54 = 845.985,32 \text{ lei}$$

$$V_z = P_z \pm \alpha_z \quad (6.6.)$$

$$V_z = 642.942,04 + 111.040,80 = 753.982,84 \text{ lei}$$

În care: V_x – valoarea actuală a costurilor pentru opțiunea a produce;
 CT_x – cost total producție pentru un volum specific previzionat;
 α_x – ajustări pentru opțiunea a produce;
 V_z – valoarea actuală a costurilor pentru opțiunea a externaliza;
 P_z – prețul total din ofertă pentru un volum specific previzionat;
 α_z – ajustări pentru opțiunea a externaliza.

Implicațiile financiare ale deciziei de „a produce sau a cumpăra” sunt doar o etapă în cadrul deciziei finale.

Una dintre regulile importante care ar trebui luate în considerare este: *dacă valoarea actuală a fluxurilor de numerar realizate din producție proprie nu sunt cu cel puțin 10% mai mici decât fluxurile de numerar din achiziții, atunci organizația ar trebui să ia în considerare externalizarea.*

Echipa de proiect trebuie să introducă prețul furnizorului în căsuța „cumpărare” pentru fiecare an (lună) al perioadei contractuale. Apoi se efectuează calculul final pentru a determina valoarea actuală netă a fluxurilor de numerar la „cumpărare” pentru fiecare an, reprezentat de linia „Total - A cumpăra” și valoarea actuală pentru fluxurile de numerar ale opțiunii „a produce”, reprezentate de „Total - A produce”.

Tabelul comparativ „a produce sau a cumpăra” arată câteva calcule exemplificative:

Fluxuri de numerar pentru a produce sau a cumpăra

Tabelul 6.5.

Anul	A produce („make”)	A cumpăra („buy”)
1	845.985,32	753.982,84
2	652.874,12	583.408,31
TOTAL	1.498.859,44	1.337.391,15

Se observă din tabelul 6.5. că este mai ieftin să se externalizeze producția luată în analiză în primul an cu 10,88%, iar în al doilea an cu 10,64%.

Pentru cei doi ani se determină un flux de numerar mai mic în medie cu 10,76% în cazul externalizării, ceea ce confirmă faptul că este benefică o acțiune de externalizare.

Sugestiile care se conturează sunt legate de evoluția descrescătoare a raportului dintre a cumpăra sau a produce și care obligă managementul firmei să regândească strategia la sfârșitul celor doi ani.

Cu ajutorul acestor informații, se poate concluziona viabilitatea financiară a externalizării unei componente specifice, poziții individuale, funcții sau proces, atât în prezent, cât și în viitor. Dacă valoarea actuală a fluxurilor de numerar pentru opțiunea „a produce” este mai mare, analiza economică indică faptul că prin externalizare se vor reduce costurile pe perioada contractuală anticipată. Dacă valoarea actuală a fluxurilor de numerar pentru opțiunea „a cumpăra” este mai mare, analiza financiară indică faptul că prin externalizare vor crește costurile.

În toate probabilitățile calculate, celelalte beneficii (de exemplu, inovarea) care ar rezulta în urma externalizării, vor compensa mai mult de diferența aceea de 10%. Multe dintre aceste beneficii nu au putut fi cuantificate pentru calculul valorii curente.

6.2. Metoda deciziilor multicriteriale utilizată la S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A.

Sistemul decizional privind alegerea partenerilor cei mai competenți pentru o rețea de drumuri cuprinde următoarele elemente:

- definirea activității, prin delimitarea clară a lucrărilor ce trebuie realizate într-un sistem integrat;
- fundamentarea și elaborarea modului de adoptare a deciziilor.

Deciziile pentru alegerea variantei optime privind o rețea de drumuri se conturează în urma unui proces de informare aprofundată și de analiză a elementelor care influențează costurile și beneficiile.

În general, un sistem decizional cuprinde următoarele elemente[84]:

- *decidentul*, care poate fi o persoană sau grup de persoane;
- *obiectivul urmărit* prin adoptarea ca urmare a rezultatelor obținute prin realizarea unei analize;
- *mulțimea alternativelor* – este formată din toate variantele posibile de acțiune în vederea realizării obiectivelor propuse;
- *mulțimea criteriilor decizionale* – reprezintă punctele de vedere ale decidentului cu ajutorul cărora delimitează aspectele realității economice în cadrul procesului decizional;
- *mediul ambiant* - constă din ansamblul elementelor eterogene și exogene infrastructurii rutiere de transport;
- *consecințele variantelor sau scenariilor* luate în considerare.

Pentru stabilirea variantei optime în urma unui proces decizional este esențial ca acesta să fie fundamentat științific, astfel că trebuie să se ia în considerare condițiile concrete ale infrastructurii de transport. De asemenea, sistemul trebuie să fie eficient, prin prisma faptului că în urma aplicării deciziei să se obțină un efect sporit.

Opțiunile avute în vedere, în cazul infrastructurilor de transport, se referă la deciziile determinate de natura celor multicriteriale cu un număr finit de variante, care se numesc și **decizii multiatribut**.

Deciziile multiatribut cuprind următoarele elemente :

- o mulțime de variante decizionale: $V = \{ V_1, V_2, \dots, V_m \}$;
- o mulțime de criterii: $C = \{ C_1, C_2, \dots, C_n \}$;
- fiecare variantă V_i este caracterizată în raport cu criteriul C_j , iar rezultatul evaluării este egal cu a_{ij} , $i = 1, 2, \dots, m$; $j = 1, 2, \dots, n$;
- rezultatele evaluării celor m variante în raport cu cele n criterii este matricea consecințelor A :

$$A = (a_{ij}) , i = 1, 2, \dots, m ; j = 1, 2, \dots, n \quad (6.7.)$$

- sunt situații în care nu toate criteriile avute în vedere sunt la fel de importante și în acest sens importanța criteriilor este evaluată prin coeficienți de importanță p_j , $p_j > 0$, dar intervine în acest caz un anumit grad de subiectivitate,

$$\sum_{j=1}^n p_j = 1 \quad (6.8.)$$

Aceste elemente sunt sintetizate în tabelul 6.6.

Sintetizarea variantelor de acțiune

Tabelul 6.6.

$V_i \backslash C_j$	C_1	C_2	...	C_n
V_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
V_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}
...
V_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}
p_i	p_1	p_2	...	p_n
Tip criteriu [max, min]				

În continuare se determină varianta optimă (cea mai bună) din punctul de vedere al celor n criterii de apreciere a variantelor sau clasamentul descrescător al variantelor, pe primul loc fiind varianta optimă. Problema de decizie caracterizată de matricea consecințelor A :

$$A = (a_{ij}) , i = 1, 2, \dots, m ; j = 1, 2, \dots, n \quad (6.9.)$$

în care: a_{ij} - reprezintă evaluarea variantei i (V_i) prin criteriul j (C_j);

$$i = 1, 2, \dots, m;$$

$$j = 1, 2, \dots, n.$$

Aceste elemente definesc problema de decizie multiatribut cardinală.

Dacă se dau direct ierarhii ale mulțimii variantelor pentru fiecare criteriu în parte, se spune că este vorba de o problemă de decizie multiatribut ordinală.

Evident, orice problemă de decizie multiatribut cardinală poate fi redusă la o problemă de decizie multiatribut ordinală prin ordonarea valorilor aprecierii variantelor mulțimii V după criteriul C_j : $a_{1j}, a_{2j}, \dots, a_{mj}$, rezultând un clasament al variantelor pentru fiecare criteriu C_j , $j = 1, 2, \dots, n$.

Dacă se iau în considerare și stările naturii N_k , $k = 1, 2, \dots, r$, atunci matricea consecințelor este tridimensională:

$$A = (a_{ijk}) , i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n; k = 1, 2, \dots, r \quad (6.10.)$$

Valoarea a_{ijk} reprezintă evaluarea variantei V_i în raport cu criteriul C_j în starea naturii N_k , $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n; k = 1, 2, \dots, r$.

Un criteriu, de exemplu profitul, ale cărui valori sunt cu atât mai bune cu cât sunt mai mari, se numește criteriu de maxim. Un criteriu, de exemplu costurile, ale cărui valori sunt mai bune cu cât sunt mai mici, se numește criteriu de minim.

În problema de decizie multiatribut se urmărește ordonarea variantelor mulțimii V de la cea mai bună, la cea mai slabă, ținând cont de toate criteriile mulțimii C sau determinarea celei mai bune variante din punctul de vedere al ansamblului criteriilor din mulțimea C .

Matricea consecințelor A conține, în general, date neomogene, numerice sau nenumerice și aceste date trebuie omogenizate. Omogenizarea datelor se realizează prin găsirea unei corespondențe între mulțimea valorilor criteriilor și o anumită mulțime, iar această corespondență se numește scalare.

Scalarea este de trei feluri :

- scalare ordinală, când mulțimea cu care se face corespondența este mulțimea numerelor naturale, dar această scalare dă ordinea variantelor, dar nu și distanța dintre ele;

- scalare într-un interval, când mulțimea de corespondență este un interval, fiind dată ordinea variantelor și distanța între ele;

- normalizarea, care reprezintă transformarea matricei consecințelor A într-o matrice R cu elementele din intervalul $[0, 1]$.

Dacă:

$$A = (a_{ij}) \text{ este matricea consecințelor ,}$$

$$R = (r_{ij}) \text{ este matricea normalizată, } i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n;$$

Normalizare prin transformări liniare.

- pentru criterii care se maximizează se utilizează relația (6.11.):

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max_{1 \leq i \leq m} a_{ij}} \quad (6.11.)$$

- pentru criterii care urmăresc minimul se utilizează relația (6.12.):

$$r_{ij} = 1 - \frac{a_{ij}}{\max_{1 \leq i \leq m} a_{ij}} \quad (6.12.)$$

1. Metoda MAXIMIN

Se consideră problema de decizie multiatribut cu m variante V_i , n criterii de apreciere a variantelor C_j cu coeficienții de importanță p_j , iar matricea consecințelor este A .

$$A = (a_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n \quad (6.13.)$$

Se normalizează matricea A , rezultând matricea normalizată R :

$$R = (r_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n \quad (6.14.)$$

Decizia optimă este dată de relația (6.15.):

$$r_{sk} = \max_{1 \leq i \leq m} \min_{1 \leq j \leq n} r_{ij} \Rightarrow V_i \text{ optimă} = V_s \quad (6.15.)$$

2. Metoda MAXIMAX

Se consideră problema de decizie multiatribut cu m variante V_i , n criterii de apreciere a variantelor C_j cu coeficienții de importanță p_j , iar matricea consecințelor este A .

$$A = (a_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n \quad (6.16.)$$

Se normalizează matricea A , rezultând matricea normalizată R :

$$R = (r_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n \quad (6.17.)$$

Condiția de optim este (6.18):

$$r_{sk} = \max_{1 \leq i \leq m} \max_{1 \leq j \leq n} r_{ij} \Rightarrow V_i \text{ optima} = V_s \quad (6.18.)$$

3. Metoda ponderării simple aditive

Se consideră problema de decizie multiatribut cu m variante V_i , n criterii de apreciere a variantelor C_j cu coeficienții de importanță p_j , iar matricea consecințelor este A .

$$A = (a_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n \quad (6.19.)$$

Se normalizează matricea A, rezultând matricea normalizată R:

$$R = (r_{ij}), i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n \quad (6.20.)$$

Se calculează (6.21.):

$$f(V_i) = \frac{\sum_{j=1}^n p_j \cdot r_{ij}}{\sum_{j=1}^n p_j}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (6.21.)$$

Varianta optimă este dată de relația (6.22.):

$$f(V_s) = \max_{1 \leq i \leq m} f(V_i) \Rightarrow V_i \text{ optima} = V_s \quad (6.22.)$$

Practic se utilizează p_j din intervalul $[0, 1]$, astfel încât:

$$\sum_{j=1}^n p_j = 1 \quad (6.23.)$$

4. Metoda ONICESCU

Versiunea 1.

Din matricea consecințelor A se obține matricea B, iar din matricea B rezultă matricea C:

$$A = (a_{ij}) \quad (6.24.)$$

$$B = (L_{ij}) \quad (6.25.)$$

$$C = (\alpha_{ij}) \quad (6.26.)$$

unde: L_{ij} - este varianta care ocupă locul i după criteriul C_j ;
 α_{ij} - reprezintă de câte ori varianta V_i ocupă locul j , $i = 1, 2, \dots, m$; $j = 1, 2, \dots, n$.

Se definește funcția f în (6.27.):

$$f : V \rightarrow R_+$$

$$f(V_i) = \sum_{j=1}^n \frac{\alpha_{ij}}{2^j} \quad (6.27.)$$

$i = 1, 2, \dots, m$;

unde: $V = \{ V_1, V_2, \dots, V_m \}$.

Ierarhia celor m variante ale mulțimii variantelor V este dată de valorile descrescătoare ale lui $f(V_i)$, $i = 1, 2, \dots, m$, în (6.28.):

$$f(V_s) = \max_{1 \leq i \leq m} f(V_i) \Rightarrow V_i \text{ optima} = V_s \quad (6.28.)$$

Versiunea 2.

Pentru fiecare criteriu C_j se consideră coeficientul de importanță p_j , $p_j \in (0, 1)$ de forma $p_j = 1/2^k$, $j = 1, 2, \dots, n$; $k \in \mathbb{N}^*$.

Se definesc funcțiile:

$$\begin{aligned} \text{loc: } V \times C &\rightarrow \{1, 2, \dots, m\} \\ f: V &\rightarrow \mathbb{R}^* \end{aligned} \quad (6.29.)$$

astfel: $\text{loc}(V_i, C_j) = \text{locul variantei } V_i \text{ în raport cu criteriul } C_j$.

$$f(V_i) = \sum_{j=1}^n p_j \cdot 2^{-\text{loc}(V_i, C_j)}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (6.30.)$$

Ordinea descrescătoare a variantelor este dată de ordonarea descrescătoare a valorilor $f(V_i)$, $i = 1, 2, \dots, m$.

$$f(V_s) = \max_{1 \leq i \leq m} f(V_i) \Rightarrow V_i \text{ optima} = V_s \quad (6.31.)$$

Determinarea variantei decizionale optime multicriterial prin decizii multiatribut în cazul lucrării de reabilitare a străzii Iancu Văcărescu, tronsonul cuprins între B-dul Regele Carol și B-dul 16 Decembrie 1989, din municipiul Timișoara, se realizează prin definirea pentru fiecare etapă de lucru, care nu intră în aria de expertiză a societății, a unui tabel cu potențialii parteneri cu care s-ar putea colabora.

În urma discuțiilor avute cu furnizorii de servicii specializate, s-au selectat un număr de trei potențiali parteneri la care **experiența similară** pe tipul de lucrare discutat a reprezentat condiție de bază.

Astfel după ce s-a constatat că dețin experiență în astfel de lucrări, s-a trecut la analizarea acestora din punct de vedere economic și temporal.

Aceste elemente sunt luate în evidență deoarece procesul de externalizare are trei caracteristici principale:

- mai ieftin;
- mai repede;
- mai bun.

Astfel prin tabelele de mai jos și prin calculele realizate se dorește să se găsească soluția optimă dintre aceste trei caracteristici.

Sintetizarea variantelor de acțiune în cazul furnizorilor de lucrări pentru gaz

Tabelul 6.7.

V_i	C_j	C_1 Prețul oferit [lei]	C_2 Perioada de execuție [săptămâni]	C_3 Timp de garantare [ani]
V_1		603160	5	5
V_2		573002	6	4
V_3		639350	5.5	5
Tip criteriu [max/min]		min	min	max
Pondere		0,5	0,3	0,2

Sunt $m = 3$ variante decizionale (furnizorii) și $n = 3$ criterii de apreciere a variantelor (criterii de delimitare);

Matricea consecințelor este A, se normalizează și se obține matricea R.

$$A = \begin{pmatrix} 603160 & 5 & 5 \\ 573002 & 6 & 4 \\ 639350 & 5,5 & 5 \end{pmatrix}$$

Prin normalizare se obține matricea R cu următoarele componente:

$$r_{11} = 1 - \frac{603160}{639350} = 0,05$$

$$r_{21} = 1 - \frac{573002}{639350} = 0,10$$

$$r_{31} = 1 - \frac{639350}{639350} = 0,00$$

$$r_{12} = 1 - \frac{5}{6} = 0,16$$

$$r_{22} = 1 - \frac{6}{6} = 0,00$$

$$r_{32} = 1 - \frac{5,5}{6} = 0,08$$

$$r_{13} = \frac{5}{5} = 1,00$$

$$r_{23} = \frac{4}{5} = 0,80$$

$$r_{33} = \frac{5}{5} = 1,00$$

$$R = \begin{pmatrix} 0,05 & 0,16 & 1 \\ 0,10 & 0 & 0,8 \\ 0 & 0,08 & 1 \end{pmatrix}$$

Metoda MAXIMIN

$$r_{ks} = \max_i \min_j r_{ij} = \max[\min(0,05;0,16;1), \min(0,10;0;0,80), \min(0;0,08;1)]$$

$$= \max(0,05;0;0) = 0,05 = r_{11} \Rightarrow \text{varianta optimă } V_1$$

Metoda MAXIMAX

$$r_{ks} = \max_i \max_j r_{ij} = \max[\max(0,05;0,16;1), \max(0,10;0;0,80), \max(0;0,08;1)]$$

$$= \max(1;0,80;1) = 1 = r_{13} = r_{33} \Rightarrow \text{varianta optimă } V_1 \text{ și } V_3$$

Metoda ponderării simple aditive

$$f(V_1) = p_1 r_{11} + p_2 r_{12} + p_3 r_{13} = 0,5 \times 0,05 + 0,3 \times 0,16 + 0,2 \times 1 = 0,27$$

$$f(V_2) = p_1 r_{21} + p_2 r_{22} + p_3 r_{23} = 0,5 \times 0,10 + 0,3 \times 0,00 + 0,2 \times 0,80 = 0,21$$

$$f(V_3) = p_1 r_{31} + p_2 r_{32} + p_3 r_{33} = 0,5 \times 0,00 + 0,3 \times 0,08 + 0,2 \times 1 = 0,22$$

$$f(V_s) = \max[f(V_i), i = 1, 2, 3] = \max(0,27; 0,21; 0,22) = 0,27 = f(V_1) \Rightarrow$$

varianta optimă V₁Clasamentul variantelor: V₁, V₃, V₂**Metoda Onicescu**

Din matricea A rezultă matricea B, iar apoi se determină matricea C.

$$B = \begin{pmatrix} V_2 & V_1 & V_1, V_3 \\ V_1 & V_3 & V_2 \\ V_3 & V_2 & - \end{pmatrix}$$

$$C = \begin{pmatrix} 2 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

$$f(V_1) = \frac{2}{2^1} + \frac{1}{2^2} + \frac{0}{2^3} = \frac{5}{4}$$

$$f(V_2) = \frac{1}{2^1} + \frac{1}{2^2} + \frac{1}{2^3} = \frac{7}{8}$$

$$f(V_3) = \frac{1}{2^1} + \frac{1}{2^2} + \frac{1}{2^3} = \frac{7}{8}$$

$$f(V_s) = \max[f(V_i), i = 1, 2, 3] = \max\left(\frac{5}{4}, \frac{7}{8}, \frac{7}{8}\right) = \frac{5}{4} = f(V_1) \Rightarrow \text{varianta}$$

optimă V₁Clasamentul variantelor: V₁, V₂, V₃.

În concluzie primul furnizor evaluat reprezintă soluția cea mai bună pentru lucrările de gaz necesare în cadrul proiectului integrat, deoarece a obținut cea mai bună valoare.

De menționat este însă faptul că dacă nu se ajunge la un numitor comun în cadrul negocierilor, atunci următorul furnizor cu care se va negocia va fi cel de-al doilea.

Sintetizarea variantelor de acțiune în cazul furnizorilor de lucrări pentru apă-canal

Tabelul 6.8.

$V_i \backslash C_j$	C_1 Prețul oferit [lei]	C_2 Perioada de execuție [săptămâni]	C_3 Timp de garantare [ani]
V_1	464961	14	5
V_2	442820	13	5
V_3	407394	14	4,5
Tip criteriu [max/min]	min	min	max
Pondere	0,5	0,3	0,2

Sunt $m = 3$ variante decizionale (furnizorii) și $n = 3$ criterii de apreciere a variantelor (criterii de delimitare).

Se obține matricea consecințelor este A:

$$A = \begin{pmatrix} 464961 & 14 & 5 \\ 442820 & 13 & 5 \\ 407394 & 14 & 4,5 \end{pmatrix}$$

Se normalizează și se obține matricea R.

$$r_{11} = 1 - \frac{464961}{464961} = 0,00$$

$$r_{21} = 1 - \frac{442820}{464961} = 0,04$$

$$r_{31} = 1 - \frac{407394}{464961} = 0,12$$

$$r_{12} = 1 - \frac{14}{14} = 0,00$$

$$r_{22} = 1 - \frac{13}{14} = 0,07$$

$$r_{32} = 1 - \frac{14}{14} = 0,00$$

$$r_{13} = \frac{5}{5} = 1,00$$

$$r_{23} = \frac{5}{5} = 1,00$$

$$r_{33} = \frac{4,5}{5} = 0,90$$

$$R = \begin{pmatrix} 0 & 0 & 1 \\ 0,04 & 0,07 & 1 \\ 0,12 & 0 & 0,90 \end{pmatrix}$$

Metoda MAXIMIN

$$\begin{aligned} r_{ks} &= \max_i \min_j r_{ij} = \max[\min(0;0;1), \min(0,04;0,07;1), \min(0,12;0;0,90)] \\ &= \max(0;0,04;0) = 0,04 = r_{21} \Rightarrow \text{varianta optimă } V_2 \end{aligned}$$

Metoda MAXIMAX

$$\begin{aligned} r_{ks} &= \max_i \max_j r_{ij} = \max[\max(0;0;1), \max(0,04;0,07;1), \max(0,12;0;0,90)] \\ &= \max(1;1;0,90) = 1 = r_{13} = r_{23} \Rightarrow \text{varianta optimă } V_1 \text{ și } V_2 \end{aligned}$$

Metoda ponderării simple aditive

$$f(V_1) = p_1 r_{11} + p_2 r_{12} + p_3 r_{13} = 0,5 \times 0 + 0,3 \times 0 + 0,2 \times 1 = 0,20$$

$$f(V_2) = p_1 r_{21} + p_2 r_{22} + p_3 r_{23} = 0,5 \times 0,04 + 0,3 \times 0,07 + 0,2 \times 1 = 0,241$$

$$f(V_3) = p_1 r_{31} + p_2 r_{32} + p_3 r_{33} = 0,5 \times 0,12 + 0,3 \times 0 + 0,2 \times 0,90 = 0,24$$

$$f(V_s) = \max[f(V_i) | i = 1,2,3] = \max(0,20; 0,241; 0,24) = 0,241 = f(V_2)$$

=> **varianta optimă V₂**

Clasamentul variantelor: V₂, V₃, V₁.

Metoda Onicescu

Din matricea A rezultă matricea B, iar apoi se determină matricea C.

$$B = \begin{pmatrix} V_3 & V_2 & V_1, V_2 \\ V_2 & V_1, V_3 & V_3 \\ V_1 & - & - \end{pmatrix}$$

$$C = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 0 \\ 1 & 2 & 0 \end{pmatrix}$$

$$f(V_1) = \frac{1}{2^1} + \frac{1}{2^2} + \frac{1}{2^3} = \frac{7}{8}$$

$$f(V_2) = \frac{2}{2^1} + \frac{1}{2^2} + \frac{0}{2^3} = \frac{10}{8}$$

$$f(V_3) = \frac{1}{2^1} + \frac{2}{2^2} + \frac{0}{2^3} = \frac{8}{8}$$

$$f(V_s) = \max[f(V_i), i = 1, 2, 3] = \max\left(\frac{7}{8}, \frac{10}{8}, \frac{8}{8}\right) = \frac{10}{8} = f(V_2) \quad \Rightarrow$$

varianta optimă V₂

Clasamentul variantelor: V₂, V₃, V₁.

În urma calculelor s-a observat că ce de-al doilea furnizor reprezintă soluția cea mai bună atât din punct de vedere economic, cât și din punct de vedere al timpului, fără a mai lua în considerare faptul că toți furnizorii au garantat un nivel ridicat al calității.

Ca și în cazul anterior, există posibilitatea ca negocierile să nu ducă la finalizarea unui contract cu furnizorul selectat, în acest caz se poate opta să se negocieze cu furnizorul numărul trei.

În cadrul lucrării integrate există și alte sublucrări la care S.C. Drumuri Municipale Timișoara nu are expertiză, iar în cazul acestora se procedează identic în stabilirea partenerilor, pentru ca lucrarea să fie executată la timp și la nivelul de calitate impus.

6.3. Modelul scorului ponderat implementat la S.C. Severnav S.A.

Aplicarea acestei metode urmărește determinarea variantei de realizare a funcției de proiectare și presupune parcurgerea a trei etape, și anume:

1. evaluarea funcției pentru fiecare situație în parte, pe baza unui set de factori;
2. însumarea valorilor atașate fiecărei variante;
3. selectarea variantei cu cel mai mare scor.

În cazul deciziilor ce trebuie luate la S.C. Severnav S.A., s-a ales metoda scorului ponderat, în detrimentul metodei scorului simplu, deoarece aceasta presupune că fiecărui factor decizional i se atribuie un coeficient de importanță, iar scorul total pentru fiecare situație în parte se determină pe baza următoarei relații:

$$S_i = \sum_{j=1}^n \alpha_j \times X_{ij} \quad (6.32.)$$

În care: S_i – scorul total al variantei „i”;
 α_j – coeficientul de importanță al factorului „j”;
 X_{ij} – evaluarea criteriilor pentru varianta „i” în raport cu factorul decizional

„j”;
n – numărul de factori decizionali.

Relevante în decizia ce urmează a fi luată au fost considerate următoarele criterii, care reprezintă performanța funcției de proiectare:

- **durata de execuție** reprezentată de intervalul cât mai mic de timp în care se realizează proiectul pentru o comandă;
- **dotarea tehnică** care este definită de versiunea actualizată a programului informatic specific acestei funcții, împreună cu licențele aferente acestui program;
- **resursele umane** specializate în utilizarea programului informatic în versiunea cea mai modernă.

S-a considerat, în cazul deciziei cu privire la externalizarea funcției de proiectare că deținerea unui program informatic modern și angajarea de personal specializat în a-l utiliza, reprezintă condiții esențiale (acestea fiind ponderate cu un coeficient mai mare).

Pentru evaluarea criteriilor variantelor luate în considerare s-a oferit o marjă de cinci note, plecându-se însă de la zero pentru a se păstra același standard de evaluare ca și în cazul scorului total (0 fiind nota minimă sau lipsa aceluși criteriu și 4 fiind nota care definește excelența).

Astfel se face analiza comparativă pentru funcția de proiectare, comparându-se scorurile obținute după ponderarea criteriilor.

Analiza factorilor decizionali

Tabelul 6.9.

Situația fără externalizare – Funcție proprie	Evaluare	Pondere	Impact
Durată de execuție	1	0,2	0,2
Dotarea tehnică	0	0,4	0,0
Resurse umane specializate	2	0,4	0,8
Total scor			1 = impact insuficient
Situație cu externalizare – Furnizorul nr. 1	Evaluare	Pondere	Impact
Durată de execuție	3	0,2	0,6
Dotarea tehnică	4	0,4	1,6
Resurse umane specializate	2	0,4	0,8
Total scor			3 = impact relevant
Situație cu externalizare – Furnizorul nr. 2	Evaluare	Pondere	Impact
Durată de execuție	2	0,2	0,4
Dotarea tehnică	3	0,4	1,2
Resurse umane specializate	1	0,4	0,4
Total scor			2 = impact moderat

Valorile pentru scorul total rezultate prin calculele din tabelul 5.4. au următoarea însemnătate:

- 0 : impact zero;
- 1 : impact insuficient;
- 2 : impact moderat;
- 3 : impact relevant;
- 4 : impact foarte mare.

În concluzie, primul furnizor evaluat reprezintă soluția cea mai bună pentru funcția de proiectare în cazul societății Severnav S.A., deoarece are impactul cel mai bun, obținând scorul cel mai mare.

6.4. Concluzii privind implementarea modelelor economico-financiare

Echipa de proiect enumeră criteriile pentru un furnizor „calificat” pe baza motivelor de a externaliza. Sunt identificați anumiți potențiali furnizori și sunt făcute investigații preliminare pentru a determina calificarea lor și pentru a confirma interesul lor pentru tranzacție. După aceea, calificările lor sunt comparate cu criteriile și se decide dacă aceștia ar trebui să fie invitați să facă o ofertă.

Cererile de oferta sunt pregătite și trimise furnizorilor selectați. CDO trebuie să fie foarte bine structurată dacă propunerile vor fi comparate. CDO poate include:

- motive pentru externalizare;
- specificații ale domeniului de aplicare a serviciilor de outsourcing;
- calificările furnizorului;
- preferințele de prețuri;
- măsurile performanțelor;
- cereri pentru idei inovatoare;
- notificări pentru ofertanți cu date și informații despre întâlniri.

Când ofertele sunt trimise, acestea sunt evaluate și comparate cu celelalte oferte și cu așteptările organizației (stabilite în CDO). Aceasta este o evaluare atât a calificărilor cât și a costurilor. Trebuie analizate foarte bine aceste oferte, cum ar fi să se verifice referințele, rezultatele și ar trebui organizate vizite la fața locului. Apoi, au loc discuții ulterioare cu furnizorii de pe lista scurtă, iar apoi se fac prezentările formale. În cele din urmă, este selectat un candidat dintre furnizori și negocierile pot fi planificate.

În cazul deciziilor financiare tradiționale de a face sau de a cumpăra, echipa proiectului studiază costurile actuale ale activității (cum ar fi funcțiile și procesele) care urmează să fie externalizate și le compară cu propunerile furnizorilor pentru costurile de externalizare ale acestor activități. Din păcate, cele mai multe organizații calculează costurile pe baza elementului de cost (cum ar fi salarii, beneficii, chirie și amortizare) și nu pe baza întregii activități.

Totuși, echipa proiectului realizează analize pe baza activității pentru a înțelege costurile activităților care ar putea fi externalizate și cele care rămân neschimbate. La acestea se adaugă costul capitalului investit și costurile estimate pentru performanțe slabe.

Mai mult de atât, după ce s-au aflat costurile pentru activitățile existente, se previzionează costurile viitoare rezonabile pentru aceste activități. Estimează costuri care nu dispar odată cu externalizarea și ce costuri noi vor fi suportate ca urmare a folosirii outsourcingului. Aceste costuri trebuie să fie adăugate la prețurile furnizorului. În cele din urmă, există beneficii financiare care rezultă din

externalizare, altele decât cele legate de costuri. Acestea sunt estimate și sunt luate în considerare în decizia de a produce sau a cumpăra.

Performanța actuală este de asemenea măsurată și analizată. Adesea, îmbunătățirea performanței este un motiv pentru outsourcing, astfel încât este stabilită o bază în raport cu care se măsoară îmbunătățirea. Mai mult, echipa de proiect estimează impactul financiar al unei performanțe slabe a unui departament. Și, în sfârșit, sunt preconizate performanțele viitoare având în vedere schimbările anticipate în afaceri și alte condiții. Dar, chiar dacă îmbunătățirea performanței nu este un obiectiv, înțelegerea nivelului performanței actuale este fundamentală pentru stabilirea standardelor de performanță a furnizorilor și monitorizarea performanței acestora.

Echipa de proiect stabilește și comunică o valoare a activelor care pot fi transferate către furnizor ca urmare a externalizării. Diferitele modele alternative de stabilire a prețului furnizorului sunt luate în considerare pentru a decide care se potrivește cel mai bine situației de externalizare a organizației.

Reducerea costurilor și economisirea prin intermediul externalizării, nu ar trebui să reprezinte factorul determinant. Prețul redus de astăzi poate deveni costul ridicat de mâine dacă se dovedește că, în practică, un furnizor nu-și poate îndeplini angajamentele referitoare la costuri. Ieșirea dintr-un parteneriat eșuat datorită alegerii costului în detrimentul calității, va duce la pierderea a ceea ce se dorea a se economisi și poate chiar mai mult. Trebuie luat în considerare costul atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

În ceea ce privește aspectele legate de costuri și de rentabilitatea indusă de externalizare este necesară abordarea comparativă între costurile externalizării (căutarea partenerului, de supraveghere și control, de oportunitățile legate de imobilizarea unor active) și costurile interne (de coordonare generate de activități). Acest demers care permite să se țină cont și de costurile ascunse facilitează arbitrajul între integrare și externalizare.

Acest mod de abordare oferă întreprinderii o suplețe mai mare în gestiunea perimetrului său. Ea facilitează de asemenea și cesiunea activităților și transferul personalului în caz de nevoie. În acest caz complexitatea și incertitudinea care caracterizează mediul întreprinderii le pun în situația de a pune la punct strategii care consolidează activitățile lor de bază, în schimb subcontractând alte activități. Aceste orientări vizează în principal scăderea costurilor. Dar acest obiectiv imediat nu trebuie să excludă riscurile inerente unei asemenea strategii, riscuri care explică în parte politicile actuale de reintegrare a funcțiilor. Se conturează o abordare mai orientată spre crearea de valoare adăugată:

- nu se caută sistematic realizarea de economii prin externalizare;
- se tentează privilegierea menținerii întreprinderii, a activităților ce favorizează creșterea veniturilor grație contribuției lor la crearea de valori.

În această perspectivă se poate susține că abordarea fondată pe scăderea costurilor trebuie să fie înlocuită cu o logică bazată pe crearea de valori. Întreprinderile care doresc externalizarea activităților trebuie să aibă în vedere că asemenea opțiuni și, în particular, impactul în timp al unei asemenea decizii asupra lanțului creator de valoare.

Evoluția actuală pledează pentru adoptarea unui demers fondat pe crearea de valori ca și criteriul de alegere între externalizare și integrare.

CAPITOLUL 7

CONCLUZII FINALE ȘI PROPUNERI

Teza de doctorat își propune să analizeze situațiile cu care se confruntă un manager în momentul în care dorește să obțină unele performanțe mai bune la nivelul activităților entităților economice pe care le conduce. Soluția de îmbunătățire a performanțelor, regăsită în această lucrare, cea a externalizării proceselor și serviciilor, a fost tratată atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, în cadrul a trei tipuri de activități economice.

Stabilirea priorităților este primul pas în procesul de externalizare, deoarece în acest fel se pot urmări noile performanțe care ar trebui să ajute în deciderea modalității de continuare a inițiativei. De asemenea analiza funcției interne (figura 7.1.) este un pas care trebuie făcut înaintea oricărei discuții cu privire la externalizare, pentru că nu se poate renunța la aceasta fără a se vedea nivelul de performanță.

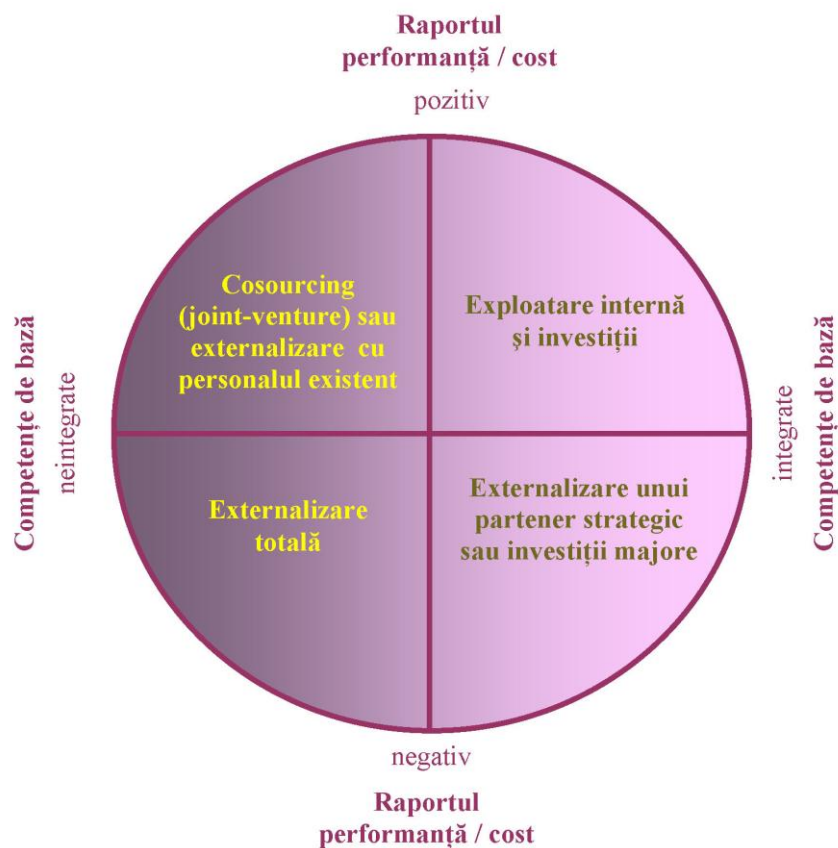


Figura 7.1. Reprezentarea grafică a unităților interne care stabilesc externalizarea

Externalizarea poate fi un instrument strategic puternic. Cu toate acestea, pentru a valorifica puterea sa trebuie lămurite câteva aspecte în ceea ce privește relevanța externalizării pentru organizației cu privire la viziunea despre viitor:

- structuri actuale și viitoare;
- competențe de bază actuale și viitoare;
- costuri actuale și viitoare;
- performanțe actuale și viitoare;
- avantaje competitive actuale și viitoare.

Prin explorarea acestor aspecte, managerul poate să înțeleagă modul în care externalizarea se poate încadra în strategiile organizației și modul în care punerea sa în aplicare va afecta aceste strategii. De exemplu, o organizație ar putea avea strategii de reducere a costurilor (pentru a rămâne competitivă) și să introducă echipe conduse de angajați (pentru a îmbunătăți moralul). Deși, aparent, externalizarea ar fi un instrument logic pentru reducerea costurilor, aceasta ar părea periculoasă pentru angajați (ar putea genera nesiguranța locului de muncă). Ca urmare, o inițiativă de externalizare ar putea descuraja suportul angajatului necesar pentru team building.

Prin explorarea acestor implicații strategice, directorii pot evalua probabilitatea de succes a externalizării și cum să o pună în aplicare mai eficient.

Externalizarea este un instrument eficient de transformare a restructurării, iar echipa de proiect învață cum se potrivește cu alte instrumente de transformare care pot fi, de asemenea, utilizate de către organizație. Mai mult, orice inițiativă de transformare se va confrunța cu probleme, cum ar fi rezistența cauzată de schimbare.

Apoi, folosind informațiile despre previziuni se urmărește cum vor afecta factorii analizați (nivelul dezvoltării, investițiile, câștigurile sau pierderile, durata de fabricație, defectele, etc.) performanța viitoare.

Președintele Statelor Unite John F. Kennedy a spus: "Schimbarea este legea vieții. Iar cei care se gândesc doar la trecut și la prezent, este posibil să piardă viitorul." și astfel interpretând la situația de față, managerii nu trebuie să se concentreze pe performanțele trecute și actuale, ci cum ar trebui modificate performanțele prin previziunile viitoare.

7.1. Concluzii generale

Astfel, teza de doctorat este structurată într-un număr de șapte capitole, la care se adaugă introducerea și bibliografia. Cercetarea întreprinsă s-a evidențiat pe parcursul a 306 pagini care cuprind 113 relații de calcul, 51 tabele și 111 figuri, iar studiul bibliografic cuprinde un număr de 177 titluri, cuprinzând tratate de specialitate din literatura națională și internațională, reviste, publicații, lucrări științifice, unele fiind realizate cu ajutorul contribuției autorului tezei de doctorat.

Pe baza studiilor atât teoretice, cât și practice, au rezultat serie de concluzii pertinente și, totodată, extrem de valoroase pentru domeniul managementului în general, și cel în producție și transporturi, în mod special.

Aceste concluzii se poate afirma că deschid o serie de oportunități pentru cercetări ulterioare în domeniu.

În cadrul **primului capitol** „Conceptul de externalizare” este oferită o imagine de ansamblu în ceea ce privește noțiunea de externalizare și tipologia conceptului analizând părerile mai multor autori, în special din literatura internațională.

Pe parcursul acestei etape a cercetării s-a urmărit identificarea și prezentarea unor noțiuni legate de conceptul multidimensional al externalizării care angajează eforturi pe o paletă variată.

Ca urmare a faptului că activitățile economice reprezintă un sistem complex cu cele două direcții de dezvoltare (emergent și/sau evolutiv) managerii sunt solicitați să ia decizii multidisciplinare. Așa cum se observă pe parcursul lucrării se recomandă ca aceștia să își aleagă o echipă de proiect formată din mai mulți specialiști, pentru a obține soluțiile cele mai bune în procesul de externalizare. Dar externalizarea ca formă de restructurare a companiilor nu afectează numai managerii, ci și angajații, clienții, cât și investitorii. În cadrul aceluiași capitol se discută cum sunt aceștia angrenați în cadrul procesului de externalizare.

Varietatea proceselor de externalizare se poate observa prin tipologia complexă remarcată în literatura de specialitate, dar și prin multitudinea de structuri sintetizate de către specialiști și instituții din domeniu.

Viața economică demonstrează că managerii care sunt în cunoștință de cauză cu privire la problema externalizării sunt și cei care au o afacere eficientă, prosperă și în dezvoltare, chiar și în aceste momente de criză. În acest sens s-a efectuat studiul cu privire la nivelul de cunoaștere al fenomenului externalizării și s-a constatat că o bună parte din manageri nu cunosc și nu folosesc această strategie pentru îmbunătățirea afacerii. De aceea, este necesar ca mediul de afaceri să fie informat cu privire la posibilitățile multiple pe care le oferă externalizarea, iar managerii trebuie să înțeleagă necesitatea apelării la specialiști, pentru a crește competitivitatea firmei pe o piață tot mai concurențială.

S-a dovedit necesară întocmirea acestui studiu asupra mediului de afaceri deoarece analizând problematica externalizării, s-a observat că aceasta este o preocupare recentă a cercetătorilor în acest domeniu.

Pentru o imagine generală asupra situației actuale s-au ales agenți economici din diferite domenii de activitate și de diferite mărimi, însă marea majoritate o reprezintă întreprinderile mici și mijlocii. Trebuie făcută precizarea că în întocmirea unei baze de date cât mai complete s-a dorit obținerea răspunsurilor de la cât mai mulți agenți economici, însă au apărut probleme cu privire la scepticismul, ezitarea și neîncrederea managerilor. Aceștia, chiar dacă folosesc externalizarea ca metodă managerială, nu beneficiază de toate avantajele pe care le oferă această strategie (la nivel de cost, calitate, timp-promtitudine, persoane înalt calificate, etc.).

Din analiza studiului reiese că trebuie găsite căi de informare și perfecționare a managerilor care nu cunosc acest subiect, sau care nu pot să îl folosească din considerentul lipsei de informații.

Totodată s-a considerat necesar să se facă o analiză a externalizării printr-o abordare de la trecut la prezent, până la previziuni viitoare, atât la nivel microeconomic cât și macroeconomic.

Astfel, la nivel global există o tendință tot mai mare de a externaliza întregul proces, lucru ce se va face prin parteneriate strategice și transferul drepturilor de decizie semnificative.

Specialiștii estimează că furnizorii vor avea operațiuni mari, sofisticate care vor realiza bunuri și servicii cu valoare adăugată la un nivel ridicat. Externalizarea începe cu procesele mai îndepărtate de cele de bază și apoi se înaintează spre acestea.

O altă tendință, care implică marile companii diversificate, este de a externaliza funcții și procesele globale marilor furnizorilor cu o prezență și expertiză globală mai puternice.

În următorii 15 ani, Forrester Research previzionează mutări importante de locuri de muncă în țări precum India, Rusia, China și Filipine. Acesta este echivalentul a 7,5 % din joburile care există în acest moment în Statele Unite.

Capitolul al doilea „Strategia managerială privind externalizarea” prezintă strategia managerială privind externalizarea, în primă fază prin delimitarea indicatorilor care impun acest proces, iar în final prin cuantificarea externalizării în diferite ramuri ale activității economice.

Alegerea unei strategii de externalizare poate motivată pe experiența unor specialiști și reducerea costurilor, dar ea a trecut de la inițiativele care inițial erau motivate financiar la stadiul curent de motivare strategică.

Eforturile externalizării *motivate financiar* sunt de pe vremea primelor tranzacții comerciale, când procesul de producție era externalizat în zone cu mână de lucru ieftină. Dar eforturile externalizării *motivate strategic* se referă, în principal, la capacități și competențe, iar intenția este să se profite de experiența, cunoștințele, procesele și capacitățile care se regăsesc în afara organizației și utilizarea acestora ca intrări pentru îmbunătățirea eficacității și eficienței operațiunilor. Mai important de atât, dacă se realizează corect, eforturile externalizării motivate strategic nu numai că ar putea ajuta operațiunile, dar ar putea contribui la sporirea avantajelor strategice și competitive ale organizației.

Competitivitatea se consideră a fi în prezent elementul care dictează toate strategiile și acțiunile întreprinse de către managerii entităților economice. În concluzie și strategia de externalizare trebuia discutată din prisma acestui indicator.

În orice caz, companiile pot să folosească externalizarea proceselor și serviciilor către firmele executante cel mai bine cotate, pentru a câștiga avantaj competitiv. O companie care externalizează funcția de „serviciu clienți” către o firmă care este specializată pe acest domeniu și care asigură suport și altor companii din întreaga lume, va avea o performanță mai bună în acea funcție, față de competitorii săi. Transferul serviciilor către un furnizor de clasă poate, totuși, să crească costurile pe termen scurt, cu scopul dezvoltării avantajului competitiv. Sub acest raționament, externalizarea serviciilor este o investiție strategică menită să îmbunătățească nivelul serviciilor cu un anumit cost, având scopul de a crește veniturile printr-o competitivitate sporită. Ceea ce contează cel mai mult este câștigarea unor parteneri care oferă posibilități în piețele în schimbare pentru firmele care realizează externalizarea.

Cunoașterea și dezvoltarea durabilă sunt alți indicatori care sunt afectați de către externalizare, deoarece acest fenomen aduce elemente noi în culturile organizaționale ale societăților comerciale, și nu numai, ajutând la dezvoltarea acestora, și implicat la dezvoltarea întregii zone în care aceste societăți își desfășoară activitatea.

În acest capitol s-a evidențiat faptul că în cadrul mai multor seminarii, simpozioane și congrese internaționale s-a discutat și modul cum externalizarea afectează activitatea unei comunități. Concluziile acestor întâlniri se sintetizează prin faptul că acest fenomen (externalizarea activităților) nu are numai efecte economico-financiare, ci efectele sunt și de natură socială, politică, etc.

Externalizarea presupune implicarea activă a managerilor, care trebuie să stabilească motivele ce impun o asemenea strategie și să aibă în vedere următoarele aspecte:

- un management optim al relației cu furnizorul (definirea căilor de comunicare, a livrabilelor, desemnarea persoanelor responsabile de ambele părți);

- relație contractuală fermă, care să garanteze obținerea rezultatelor scontate și confidențialitatea informațiilor sensibile;
- un set de standarde de performanță realiste și măsurabile;
- un „feedback” constant, asumat de ambele părți.

Transformarea managementului externalizării într-o competență de bază va permite companiilor care o gestionează să dețină un avantaj competitiv, comparativ cu cele care nu folosesc această strategie. Principale probleme ce le implică un proces de externalizare pot fi considerate următoarele:

- externalizarea necesită alocarea de importante resurse (timp, management ș.a.) pentru a se implementa în condiții de eficiență maximă;
- definirea clară a elementelor care stau la baza construirii unei relații profitabile între partenerii externalizării;
- adoptarea unor comportamente adecvate între parteneri, și anume: compania să devină unul dintre cei mai fideli clienți ai partenerului de externalizare, printr-un management corespunzător ci nu al contractului; căutarea de soluții pentru realizarea problemelor relațional-contractuale (SLA), ci nu evidențierea sau penalizarea imediată a acestora, deși este stipulat în contract;
- stimularea, de către manageri, a muncii în echipă și parteneriate;
- externalizarea trebuie să fie considerată un parteneriat, ci nu un act sau o marfă ce se supune procesului de vânzare-cumpărare. Respectarea relației de parteneriat poate duce la rezultate ce depășesc așteptările contractuale și care să aducă un surplus de valoare la capitalul intelectual de care dispune compania.

Anumite reguli ce le implică un proces de externalizare eficient, cu efecte pozitive asupra partenerilor de afaceri, sunt următoarele:

- externalizarea trebuie accesată numai atunci când se justifică din punct de vedere al afacerilor
- nu se externalizează niciodată o competență de bază;
- stabilirea unor condiții care implică câștiguri de ambele părți cu furnizorii;
- cultivarea relațiilor cu furnizorii;
- măsurarea cantitativă a performanțelor în cazul în care este posibil;
- atingerea performanțelor excepționale care să se merite din punct de vedere financiar;
- tratarea externalizării ca pe o oportunitate de transfer de tehnologie.

Studiile de specialitate subliniază necesitatea planificării detaliate în fiecare etapă a externalizării. O listă de verificare orientată doar asupra implicației pe care o au resursele umane identifică mai mult de 60 de pași pentru planificarea, realizarea și analiza oricărui proces de externalizare. Acești pași pot și ar trebui să fie modificați pentru fiecare organizație și fiecare situație de externalizare în parte.

Înainte de începerea oricărei etape a ciclului externalizării, trebuie avute în vedere anumite puncte importante.

În primul rând, procesul de externalizare este ciclic și este foarte important să se respecte cu atenție fiecare etapă în modalitatea descrisă, deci să fie un proces bine organizat.

În al doilea rând, fiecare etapă a procesului de externalizare, cu excepția ultimei etape, alegerea de a continua, modifica sau încheia parteneriatul, trebuie efectuată independent de etapa următoare.

Doar în ultima etapă a ciclului de viață al externalizării, în care trebuie să se decidă dacă se continuă, se modifică sau se încheie parteneriatul, trebuie să se țină

cont atât de etapa anterioară (managementul relațional), cât și de etapa viitoare (evaluarea strategică) pentru a lua o decizie eficientă.

În definitiv, gestionarea procesului externalizării este atât o știință, cât și o artă. Partea științifică provine de la principiile bine definite care trebuie respectate pentru succesul în externalizare, iar partea artistică este conturată de capacitatea managerului de a-și selecta acele elemente care funcționează în cazul afacerii pe care o conduce. Misiunea managerului este să vizualizeze și să extrapoleze anumite modele în diverse situații și să realizeze modelarea principiilor pentru a se adapta noului context.

În **capitolul trei** „Selectarea furnizorilor de procese și servicii externalizate” s-au detaliat fazele procesului de selecție al furnizorilor de externalizări.

Acest proces este laborios, deoarece activitățile fiind efectuate până la momentul externalizării în interiorul întreprinderii, conducerea trebuie să selecteze furnizorul cel mai bun pornind de la zero.

Până la momentul deciziei, echipa de proiect se concentrează asupra colectării și analizării informațiilor, și astfel:

- își organizează propria activitate, cât și cea a proiectului;
- apelează la sfaturile consilierilor;
- analizează și corelează strategia, structura, competențele de bază ale organizației, precum și motivele de a externaliza;
- analizează performanțele și costurile actuale, cât și cele previzionate ale unității;
- identifică calificările furnizorilor.

Acest proces premergător deciziei este completat de emiterea de cereri de ofertă. În primul rând, întocmirea cererii de ofertă ar trebui să se reducă la motivele externalizării, calificările furnizorilor, rezultatul anticipat al serviciilor etc. Iar în al doilea rând, echipa de proiect trebuie să aibă confirmarea că inițiativa va fi pusă în aplicare cu ajutorul metodologiei propuse. În unele situații, se pot restrânge anumite etape pentru a eficientiza procesul:

- externalizare cu un singur furnizor cu care deja colaborează organizația;
- primirea unei oferte din partea unității interne care poate conduce la beneficii neașteptate;
- contractarea unui consilier extern pentru a eficientiza procesul.

Comunicarea cu furnizorii trebuie să fie clară și fără favoritisme. Orice informații importante discutate cu un furnizor, ar trebui comunicate și celorlalți. Acest lucru permite tuturor care licitează pentru contract să evalueze aceleași informații. De obicei, întrunirea licitatorilor are loc după emiterea CDO-urilor. După aceea, este necesar un efort pentru a împărtăși informații exacte și corecte.

Furnizorii pot face speculații inutile în ofertă, generând astfel așteptări foarte mari, prelungind procesul sau reducând prematur concurența, dacă restricțiile sunt inacceptabile.

Mai rău, dacă se dovedește că furnizorul care a câștigat competiția a înțeles greșit domeniul de externalizat, și astfel a subestimat costurile (și astfel și formarea prețurilor), atunci:

- parteneriatul va merge temporar într-o altă direcție, cel puțin până vor fi rezolvate neînțelegerile;
- una dintre cele două părți va considera că a fost dezavantajată;
- pe perioada contractului, furnizorul va avea o șansă mai mare de a ajusta domeniul de aplicare și să crească prețurile.

Negocierile nu încep până nu sunt îndeplinite următoarele:

- echipa proiectului (sau delegatul acesteia) este pregătită (pregătit) pentru negociere;
- a fost planificată strategia pentru negociere;
- furnizorul și-a încheiat procesul vânzărilor;
- au fost stabilite regulile de bază pentru negociere.

Negocierile încep cu o listă a obiectivelor stabilite, care este folosită pentru a converti CDO-ul și oferta care rezultă în urma acestuia într-un contract sumar informal. Pentru a face acest lucru, părțile negociază termenii și ajung la un acord final cu privire la problemele majore.

Lista obiectivelor duce la negocieri detaliate care permit avocaților să elaboreze un contract. Acest lucru presupune specificații amănunțite și folosirea limbajului juridic necesar pentru a ajunge la un acord executoriu.

Când s-a încheiat contractul este timpul să înceapă tranziția. Problemele referitoare la resursele umane sunt abordate atent și cu sensibilitate. Când avem îndoeli, trebuie să ne amintim două cuvinte: supra-comunicare și supra-compensare. Aceștia au fost angajați valoroși și merită respect. Modul în care sunt tratați acești angajați în momentul plecării va afecta modul în care angajații rămași, care nu au fost externalizați, privesc atât outsourcingul, cât și întreaga organizație. Reacția lor va afecta inițiativele viitoare de externalizare.

Alți factori de producție cum ar fi echipamente, facilități, software-ul și acordurile cu terțe părți pot fi apoi transferați furnizorului. Acest lucru este mai ușor în cazul în care furnizorul vine la sediul companiei, sau este mai dificil dacă acești factori trebuie să fie mutați.

În prima parte a **capitolului patru** „Aplicarea strategiilor de externalizare în diferite structuri organizatorice” sunt prezentate trei societăți comerciale în cadrul cărora s-a urmărit procesul de externalizare. Pentru a avea o imagine cât mai clară asupra externalizării s-au ales întreprinderi cu domenii de activitate diferite.

După ce s-a urmărit situația întreprinderilor pe piață și istoricul activităților desfășurate de acestea, s-a făcut o analiză amănunțită a activităților de exploatare (producție, execuție de lucrări sau servicii) și a structurii fluxului tehnologic.

Identificarea procesului de externalizat, analiza furnizorului și realizarea externalizării sunt etapele care definesc modul nou de organizare a activităților societăților luate în studiu, astfel încât să fie mai rentabile și mai competitive pe piață.

Societatea Sever Conf S.A. prin natura afacerii își desfășoară activitatea pe comenzi, fiecare cu specificul său și din acest considerent este îngreunată standardizarea unei strategii de externalizare.

Din analiza detaliată a activităților desfășurate de societatea Sever Conf S.A. se pot desprinde mai multe situații, și anume:

1. *comenzi externalizate integral;*
2. *comenzi produse integral în societate;*
3. *comenzi cu elemente de producție externalizate.*

Pentru aceste situații s-a luat în calcul activitatea mai multor furnizori pe care societatea îi are în baza de date, asupra căreia s-a făcut o analiză cu privire la experiența pe care o au pentru procesele de externalizat.

Pe procesul tehnologic analizat (figura 4.8.), și anume producția colecției toamnă-iarnă 2012 „Moncler Donna” marca 093, modelul 49976/05 „Libellule”, țesătură 53220, furnizorul care are abilitățile cele mai bune s-a considerat a fi S.C MARCONF S.R.L.. Această societate comercială are de asemenea sediul în municipiul Drobeta Turnu Severin și produce confecții pentru Balliere (Belgia), Marks & Spencer

(Anglia), Colmar (Italia), MG (Italia), SPC – Groupe Marck (Franța).

Experiența societății începe din anul 2004, când s-a înființat ca unitate de producție destinată producerii din confecții de tricot, civile și militare. De remarcat este faptul că în urma activității intense întreprinderea s-a dezvoltat și astfel în anul 2007 și-a inaugurat noul sediu al fabricii.

După ce s-a analizat ceea ce au lucrat până în prezent și oferta emisă de aceasta s-a decis că este furnizorul cu care se poate colabora. Însă înainte de finalizarea contractului S.C Marconf S.R.L. s-a realizat o *probă de lucru*, denumită *serie 0*.

Indiferent de tipul de externalizare folosit procedura generală de verificare a capacităților furnizorului extern este aceeași.

Această procedură se realizează pornind de la seria 0, care este considerată ca un model, din care se selectează prima bucată, denumită etalon.

După ce se alege prima bucată, aceasta este urmărită pe faze de lucru de către o echipă care asigură asistența tehnică. Echipa în timpul execuției bucății etalon va verifica utilajele folosite, pentru ca acestea să realizeze un produs în standardele cerute. Ulterior procesului de fabricație a bucății etalon s-au făcut observațiile de remediere a erorilor de producție și s-a emis pretențiile de calitate.

După ce s-a analizat prima bucată și s-a stabilit etalonul, s-a urmărit dacă furnizorul îndeplinește condițiile de calitate, eficacitate, sau promptitudine, și prin urmare s-a decis continuarea externalizării comenzii. Astfel parteneriatul continuând societatea Sever Conf S.A. a dat furnizorului spre realizare lotul scurt, care se introduce pe linia de producție.

Pe parcursul realizării produselor pe linia de fabricație, tehnicianul societății Sever Conf S.A. a supravegheat execuția produselor la 2-3 zile, reanalizând fiecare etapă.

La finalizarea lotului scurt s-a făcut recepția produselor finite în depozitul societății Severconf S.A.

În cazul externalizării părților componente, acestea au fost introduse pe flux în secția de producție a societății Sever Conf S.A., urmând întreg circuitul până la produsul finit. Iar în cazul comenzilor complete, acestea au fost direct recepționate în depozit ca produse finite.

După ce toate produsele finite din depozit au fost ambalate diferențiat pe modele, pe comenzi, pe culori, pe mărimi, acestea s-a lotizat și au fost expediate beneficiarului.

Produsele finite livrate se consideră a fi în concordanță cu toate cerințele impuse în fișa tehnică deoarece acestea au trecut pe parcursul și la sfârșitul producției de CTC:

- la furnizor,
- la societate,
- la beneficiar.

Cel de-al doilea studiu este făcut la Societatea Drumuri Municipale Timișoara S.A. care realizează lucrări de infrastructură care contribuie la dezvoltarea comunității urbane.

Activitatea societății este una care trebuie interconectată cu celelalte activități de executare de lucrări pentru comunitate, ca urmare a reglementărilor în vigoare cu privire la realizarea de lucrări integrate.

Toate aceste activități sunt în strictă concordanță cu planurile urbanistice și de dezvoltare analizate și aprobate de către Consiliul Local.

Pentru analiza proceselor și serviciilor externalizate de către societate s-a

luat în studiu lucrarea de reabilitare a străzii Iancu Văcărescu, tronsonul cuprins între B-dul Regele Carol și B-dul 16 Decembrie 1989, din municipiul Timișoara.

Proiectul prevede următoarele lucrări:

1. lucrări rutiere proiectate;
2. lucrări de reabilitare rețele de apă și canalizare;
3. lucrări de reabilitare rețele de gaz și termice;
4. lucrări de reglementare rețele de telecomunicații;
5. lucrări de reglementare instalații electrice;
6. reabilitare iluminat public;
7. spații verzi.

Ca urmare a amplitudinii proiectului societatea a fost nevoită să apeleze la alte societăți cu expertiză pe diferitele tipuri de lucrări. Partenerii societății pe lucrarea în cauză sunt detaliați în graficul următor, unde se sintetizează de asemenea din graficul de eșalonare a lucrărilor, și executarea lucrărilor, cu marcarea celor care au fost externalizate.

Iar cel de-al treilea caz realizat la societatea comercială Severnav S.A. evidențiază prin prezentarea fluxului tehnologic că are o serie de probleme legate de deprecierea fizice și morale a activelor deținute.

Datorită uzurii fizice a stației de alicare și a faptului că procedeul de aplicare grund (shopprimer) este depășit din punct de vedere al tehnologiilor actuale, este necesară o investiție pentru o stație modernă de alicare și vopsire.

Dar unele probleme apar chiar din etapa de gândire a navei (proiectarea navei), deoarece baza materială cu privire la sistemele informatice este depășită atât fizic, dar, în special, moral (nu există un sistem informatic de modelare a navelor modern), iar la nivel de personal nu există angajați specializați în proiectarea navelor cu noile tehnologii.

În consecință a căutat să remedieze o parte din probleme prin externalizarea, în primă fază, a unor servicii, căutând să se concentreze pe funcțiile principale.

În loc să-și focalizeze atenția pe aplicațiile software, societatea a decis să apeleze la un ASP pentru cerințele tehnologiilor informaționale (IT).

Externalizarea aplicațiilor sau găzduirea serviciilor, presupune că în loc de instalarea și întreținerea noii aplicații software în interiorul firmei să se apeleze un furnizor care să o găzduiască pentru firmă.

Întrucât contractele semnate trebuie onorate la timp, compania a optat pentru externalizarea unei părți din proces, semnând astfel câteva contracte de colaborare cu o societate (S.C. KSB Design Company S.R.L.) în vederea realizării proiectării navelor.

Acest capitol se încheie cu o privire generală în care sunt sintetizate activitățile relaționale în primele luni de implementare a unei strategii de externalizare, astfel:

Luna 1. Structurarea modelului de afacere

Luna 2. Conturarea funcțiilor orizontale

Luna 3. Evidențierea neconcordanțelor

Capitolul cinci „Externalizarea și riscul firmei” prezintă prin comparare beneficiile/avantajele și capcanele/dezavantajele unui proces de externalizare.

Avantajele unui proces de externalizare sunt evidente, acestea fiind urmărite în activitatea economică a unei entități pe diferite perioade de timp:

- a) Beneficiile tipice **pe termen scurt** care includ:

- abilitatea de a direcționa resursele și atenția spre competențele principale;
- reducerea numărului de angajați și a ratelor de uzură în funcțiile externalizate;
- reformarea personalului central rămas prin dezvoltarea unor noi abilități de piață;
- subtilitatea conducerii proiectului, managementului riscului și aptitudinile în furnizarea serviciilor;
- gestionarea implementării cerințelor și disciplina în furnizarea serviciilor.

b) Beneficiile tipice **pe termen lung** care includ:

- cheltuieli previzibile pentru funcția de externalizare privind durata unei înțelegeri de externalizare;
- practici inovante, comune și proactive de rezolvare a problemelor;
- conducerea calificată și cu experiență în domeniul externalizării;
- oportunități consolidate privind cariera personalului clientului, bazate pe conducerea sofisticată, contractare și abilități de integrare în procesul de externalizare.

Dacă se sintetizează cele spuse anterior, se poate concluziona că decizia de a externaliza este adesea făcută cu scopul:

- de a reduce costurile (în special de exploatare) sau de a utiliza mai eficient timpul;
- pentru a face o utilizare mai eficientă a factorilor de producție, de a crește eficiența care poate ulterior să reducă prețurile de vânzare;
- de a redirecționa sau de a conserva energia îndreptate spre capacitatea unei anumite afaceri;
- de a crește investițiile care se transformă în noi locuri de muncă, de obicei bine plătite.

Astfel se poate sintetiza că externalizarea poate include o varietate mare de motive [143]:

1. accelerează beneficiile reengineering-ului;
2. elimină procesul dificil de gestionat sau scăpat de sub control;
3. face disponibile fonduri de capital;
4. împarte riscurile;
5. generează flux de numerar;
6. reduce și controlează costul de exploatare;
7. îmbunătățește strategia întreprinderii;
8. eliberează resurse umane interne pentru alte sarcini;
9. se câștigă acces la capacități de producție performante;
10. dispune de resurse umane care nu sunt disponibile intern.

Ca în orice nouă inițiativă semnificativă, activitățile de planificare, inclusiv aspectele privind managementul proiectului sunt foarte importante. De obicei, echipele multifuncționale sunt formate pentru a studia și implementa inițiative de externalizare, deci la început se vorbește despre selecția membrilor echipei și a liderului. Echipa de proiect evaluează riscurile și resursele, informațiile și abilitățile manageriale necesare pentru a atenua aceste riscuri. Trebuie stabilite obiectivele echipei, rezultatele și planificarea pe termen scurt.

Existența unei liste lungi cu pași de urmat nu este suficientă, deoarece fiecare scenariu este diferit și mai pot exista și păreri care să fie împotriva externalizării. Prin urmare, este important ca toate problemele să fie luate în

considerate înainte de a începe procesul de externalizare. Această evaluare ar trebui să ia în considerare toți factorii (specifici și generici)

Astfel, strategia de externalizare ca orice strategie este purtătoare de riscuri care nu pot fi suprimate. Riscurile specifice pot fi definite ca fiind expunerea la situații nefavorabile (pierderi) rezultate din evenimente specifice.

Trebuie să se găsească mecanisme care să permită delimitarea și stăpânirea lor și ca urmare s-au evaluat riscurile asociate externalizării sau integrării unei funcții. Datorită faptului că riscurile specifice sunt adesea cele care periclitează un proiect, exact acesta este domeniul căruia ar trebui să i se aloce mai mult timp.

O prima abordare a stăpânirii acestor riscuri constă în repunerea tuturor preocupărilor pe termen scurt într-un demers prospectiv. Acesta necesită adoptarea unei viziuni care plasează clientul în centrul preocupărilor. În acest context, reducerea rapidă a costurilor nu trebuie să acopere efectele pe termen lung ale conducerii activităților întreprinderii deoarece voința afișată de a reduce costurile riscă să determine întreprinderea să transfere activitățile considerate periferice, dar care contribuie indirect la satisfacerea clienților. Chiar o funcție considerată ca nedecisivă, în prezent, poate deveni decisivă în timp ținând cont de evoluția mediului și a cererii. Astfel, anumite întreprinderi care subcontractează distribuția produselor lor și-au reluat acesta funcție având în vedere importanța acesteia în satisfacția clientului (cunoașterea clientului, calitatea primirii, amânarea tratării cererilor, etc).

În timpul discuțiilor despre externalizare, următorii inhibitori au fost susceptibili să apară și a trebuit să fie abordați și clarificați înainte ca inițiativă să fie aplicată:

- nesiguranța;
- pierderea controlului;
- pierderea competențelor de bază;
- nemulțumirea angajaților;
- dificultăți în schimbare;
- riscuri de eșec.

Sentimentele de incertitudine vor varia de la întrebări a ceea ce presupune externalizarea, la îndoieli cu privire la existența furnizorilor calificați și la îndoieli dacă furnizorii vor livra ceea ce au promis. Descrierea inițiativei și a metodologiei ce trebuie urmată ar trebui să degreveze acele sentimente de nesiguranță. Trebuie subliniat că nimic nu va fi făcut fără o analiză a faptelor și atenția cuvenită promisiunilor făcute.

Conducerea se poate întreba dacă să renunțe la control, în general, sub formă de drepturi de decizie, asupra activităților care urmează să fie externalizate. Din punct de vedere istoric, echipele de management urmează o abordare de comandă și control, astfel că externalizarea merge împotriva paradigmei acestora de management. Din fericire, liderii de afaceri respectați, inclusiv Jack Welch, Tom Peters și alții, au arătat că un volum mai mare nu este întotdeauna mai bine și că a avea control, adică deținerea tuturor drepturilor de decizie sau a factorilor de producție nu este neapărat productiv. Parteneriatele cu organizații mai capabile și mai concentrate pot funcționa mai bine.

De asemenea, există și îngrijorarea că externalizarea poate provoca o pierdere a competențelor de bază sau a capacității organizației de a concura. Prin urmare, inițiativa de externalizare se axează pe alinierea obiectivelor acestuia cu strategiile organizației. În special, se adresează riscului de a pierde competențele de bază prin testarea obiectivelor externalizării, pentru a stabili dacă acestea nu sunt competențe de bază actuale sau viitoare. În cele mai multe organizații numărul

obiectivelor externalizării este mare, astfel încât obiectivele inițiale ar trebui să estompeze cu ușurință orice conflicte strategice.

Orice analiză de opinii în rândul angajaților referitor la externalizare va duce la concluzia că externalizarea este o greșeală. Cea mai mare îngrijorare a angajatului este siguranța locului de muncă. Lectorul și eseistul american Helen Keller a spus că „securitatea este în mare parte superstiție, ea nu există în natură.”

În exemplele date, datorită faptului că performanțele actuale și viitoare așteptate sunt medii sau chiar pesimiste, s-a considerat necesară analizarea ofertelor furnizorilor pentru externalizarea unor activități.

Capitolul șase „Modele economico-financiare utilizate în strategiile de externalizare” prezintă metodele utilizate în strategiile de externalizare, care sunt multiple și specifice, atât elementului care este luat în analiză, cât și persoanelor care realizează această analiză.

Reducerea costurilor și economisirea prin intermediul externalizării, nu ar trebui să reprezinte factorul determinant. Prețul redus de astăzi poate deveni costul ridicat de mâine dacă se dovedește că, în practică, un furnizor nu-și poate îndeplini angajamentele referitoare la costuri. Ieșirea dintr-un parteneriat eșuat datorită alegerii costului în detrimentul calității, va duce la pierderea a ceea ce doreați să economisiți și poate chiar mai mult. Este o idee bună să luați în considerare costul atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

În ceea ce privește aspectele legate de costuri și de rentabilitatea indusă de externalizare este necesară abordarea comparativă între costurile externalizării (căutarea partenerului, de supraveghere și control, de oportunitățile legate de imobilizarea unor active) și costurile interne (de coordonare generate de activități). Acest demers care permite să se țină cont și de costurile ascunse facilitează arbitrajul între integrare și externalizare.

Acest mod de abordare oferă întreprinderii o suplețe mai mare în gestiunea perimetrului său. Ea facilitează de asemenea și cesiunea activităților și transferul personalului în caz de nevoie. În acest caz complexitatea și incertitudinea care caracterizează mediul întreprinderii le pun în situația de a pune la punct strategii care consolidează activitățile lor de bază, în schimb subtratând alte activități. Aceste orientări vizează în principal scăderea costurilor. Dar acest obiectiv imediat nu trebuie să excludă riscurile inerente unei asemenea strategii, riscuri care explică în parte politicile actuale de reintegrare a funcțiilor. Se conturează o abordare mai orientată spre crearea de valoare adăugată:

- nu se caută sistematic realizarea de economii prin externalizare;
- se tentează privilegierea menținerii întreprinderii, a activităților ce favorizează creșterea veniturilor grație contribuției lor la crearea de valori.

În această perspectivă se poate susține ca abordarea fondată pe scăderea costurilor trebuie să fie înlocuită cu o logică bazată pe crearea de valori. Întreprinderile care doresc externalizarea activităților trebuie să aibă în vedere că asemenea opțiuni și, în particular, impactul în timp al unei asemenea decizii asupra lanțului creator de valoare.

Evoluția actuală pledează pentru adoptarea unui demers fondat pe crearea de valori ca și criteriul de alegere între externalizare și integrare.

Dar, urmărind studiile de caz se poate afirma că externalizarea este un proces de optimizare a variabilelor interne și externe. Astfel, **optimizarea** este un proces de concepere, realizare și aplicare în practică a unei soluții optime (cele mai bune, mai favorabile) pentru un sistem, soluție care extremizează (maximizează sau

minimizează) performanțele obținute în funcție de unul sau mai multe criterii, în condițiile restrictive impuse de mediul extern sau intern al sistemului.

Când ofertele sunt trimise, acestea sunt evaluate și comparate cu celelalte oferte și cu așteptările organizației (stabilite în CDO). Aceasta este o evaluare atât a calificărilor cât și a costurilor. Trebuie analizate foarte bine aceste oferte, cum ar fi să se verifice referințele, rezultatele și ar trebui organizate vizite la fața locului. Apoi, au loc discuții ulterioare cu furnizorii de pe lista scurtă, iar apoi se fac prezentările formale. În cele din urmă, este selectat un candidat dintre furnizori și negocierile pot fi planificate.

După cum s-a precizat și anterior, nu se poate face o generalizare a strategiilor de externalizare, deoarece procesul este foarte mult influențat de factorul uman.

În cazul deciziilor financiare tradiționale de „a face sau a cumpăra” aplicată în cazul societății comerciale Severconf S.A., s-au studiat costurile activității (cum ar fi funcțiile și procesele) care urmează să fie externalizate și s-au comparat cu propunerile furnizorilor pentru costurile de externalizare a acestor activități. Din păcate, cele mai multe organizații calculează costurile pe bază elementului de cost (cum ar fi salarii, beneficii, chirie și amortizare) și nu pe baza întregii activități.

Totuși, s-au realizat analize pe baza activității pentru a înțelege costurile activităților care ar putea fi externalizate și cele care rămân neschimbate. La acestea se adaugă costul capitalului investit și costurile estimate pentru performanțe slabe.

Mai mult de atât, după ce s-au aflat costurile pe baza activității pentru activitățile existente, s-au previzionat costurile viitoare rezonabile pentru activitățile respective. S-au estimat costuri care nu dispar odată cu externalizarea și s-au determinat costurile noi care vor fi suportate ca urmare a folosirii externalizării. Aceste costuri trebuie să fie adăugate la prețurile furnizorului.

În cele din urmă, există beneficii financiare care rezultă din externalizare, altele decât cele legate de costuri. Acestea au fost estimate și au fost luate în considerare în decizia de a produce sau a cumpăra.

Performanța actuală este de asemenea măsurată și analizată. Adesea, îmbunătățirea performanței este un motiv pentru externalizare, astfel încât este stabilită o bază în raport cu care se măsoară îmbunătățirea. Mai mult, s-a estimat impactul financiar al unei performanțe slabe a unui departament. Și, în sfârșit, au fost preconizate performanțele viitoare având în vedere schimbările anticipate în afaceri și alte condiții. Dar, chiar dacă îmbunătățirea performanței nu este un obiectiv, înțelegerea nivelului performanței actuale este fundamentală pentru stabilirea standardelor de performanță a furnizorilor și monitorizarea performanței acestora.

În general echipa de proiect stabilește și comunică o valoare a activelor care pot fi transferate către furnizor ca urmare a externalizării. Diferitele modele alternative de stabilire a prețului furnizorului sunt luate în considerare pentru a decide care se potrivește cel mai bine situației de externalizare a organizației.

Sistemul decizional în cadrul societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara, privind alegerea partenerilor cei mai competenți pentru o rețea de drumuri cuprinde următoarele elemente:

- definirea activității, prin delimitarea clară a lucrărilor ce trebuie realizate într-un sistem integrat;
- fundamentarea și elaborarea modului de adoptare a deciziilor.

Deciziile pentru alegerea variantei optime privind o rețea de drumuri se conturează în urma unui proces de informare aprofundată și de analiză a elementelor care influențează costurile și beneficiile.

Pentru stabilirea variantei optime în urma unui proces decizional este esențial ca acesta să fie fundamentat științific, astfel că trebuie să se ia în considerare condițiile concrete ale infrastructurii de transport. De asemenea, sistemul trebuie să fie *eficient*, prin prisma faptului că în urma aplicării deciziei să se obțină un efect sporit.

Opțiunile avute în vedere, în cazul infrastructurilor de transport, se referă la deciziile deterministe de natura celor multicriteriale cu un număr finit de variante, care se numesc și **decizii multiatribut**.

Metodele aplicate pentru studiul privind strategia de externalizare aplicată de SDM au fost următoarele:

1. metoda MAXIMIN;
2. metoda MAXIMAX;
3. metoda ponderării simple aditive;
4. metoda ONICESCU cu cele două variante.

Determinarea variantei decizionale optime multicriterial prin decizii multiatribut în cazul activității analizate, s-a realizat prin definirea pentru fiecare etapă de lucru, care nu intră în aria de expertiză a societății, a unui tabel cu potențialii parteneri cu care s-ar putea colabora.

În urma discuțiilor avute cu furnizorii de servicii specializate, s-au selectat un număr de trei potențiali parteneri la care experiența similară pe tipul de lucrare discutat a reprezentat condiție de bază.

Astfel, după ce s-a constatat că dețin experiență în astfel de lucrări, s-a trecut la analiza acestora din punct de vedere economic și temporal. Criteriile și ponderile luate în evidență pentru determinarea furnizorului pe baza calculelor multicriteriale au fost stabilite următoarele:

- prețul oferat (50%);
- perioada de garanție (20%);
- timp de execuție (30%).

În urma efectuării calculelor pentru tipurile de lucrări care se externalizează, se determină furnizorul care reprezintă soluția cea mai bună pentru aceste lucrări necesare în cadrul proiectului integrat, deoarece a obținut cea mai bună valoare.

Deoarece unele metode oferă posibilitatea realizării unui clasament, acesta poate fi folosit în cazul în care nu se ajunge la un numitor comun în cadrul negocierilor cu furnizorul optim, iar atunci se pot purta negocieri cu următorul furnizor clasat.

Aplicarea metodei scorului ponderat a fost folosită la societatea comercială Severnav S.A. și urmărește determinarea variantei de realizare a funcției de proiectare care presupune parcurgerea a trei etape, și anume:

1. evaluarea funcției pentru fiecare situație în parte, pe baza unui set de factori;
2. însumarea valorilor atașate fiecărei variante;
3. selectarea variantei cu cel mai mare scor.

În cazul deciziilor ce trebuie luate la S.C. Severnav S.A., s-a ales metoda scorului ponderat, în detrimentul metodei scorului simplu, deoarece aceasta presupune că fiecărui factor decizional i se atribuie un coeficient de importanță.

Relevante în decizia ce urmează a fi luată au fost considerate următoarele criterii, care reprezintă performanța funcției de proiectare:

- durata de execuție reprezentată de intervalul cât mai mic de timp în care se realizează proiectul pentru o comandă;
- dotarea tehnică care este definită de versiunea actualizată a programului informatic specific acestei funcții, împreună cu licențele aferente acestui program;
- resursele umane specializate în utilizarea programului informatic în versiunea cea mai modernă.

S-a considerat, în cazul deciziei cu privire la externalizarea funcției de proiectare că deținerea unui program informatic modern și angajarea de personal specializat în a-l utiliza, reprezintă condiții esențiale (acestea fiind ponderate cu un coeficient mai mare).

Pentru evaluarea criteriilor variantelor luate în considerare s-a oferit o marjă de cinci note, plecându-se însă de la zero pentru a se păstra același standard de evaluare ca și în cazul scorului total (0 fiind nota minimă sau lipsa aceluși criteriu și 4 fiind nota care definește excelența).

Deciziile de externalizare se sprijină pe analiza cunoștințelor și a competențelor existente. Astfel, este nevoie de timp pentru a pune în aplicare o inițiativă de externalizare, dar cel mai important, este necesară prudență și de un timp mai îndelungat pentru a o săvârși corect.

Trebuie evidențiat totuși faptul că nu orice companie are nevoie de externalizare, deoarece în general firmele cresc și se dezvoltă urmând mai multe criterii de dezvoltare și etape de maturizare.

Doar pentru că este un nou trend, externalizarea nu trebuie realizată fără a se analiza cu atenție implicațiile strategice. Iar dacă firma se află la un grad de maturitate deplin din punctul de vedere al culturii organizaționale și a planului economic-financiar, soluțiile de externalizare sunt binevenite.

7.2. Contribuții personale și direcții de acțiune viitoare

Contribuțiile personale aduse în lucrare în domeniul strategiilor de externalizare și, implicit, a modului de organizare și management în cadrul unei societăți comerciale, constau în:

- sistematizarea particularităților specifice în cadrul mai multor domenii de activitate a activității de externalizare a proceselor sau serviciilor;
- studiul statistic efectuat cu privire la nivelul de cunoaștere al fenomenului externalizării, realizat pe un eșantion de 50 de societăți comerciale reprezentative din județul Timiș;
- aplicarea modelului „make or buy” pentru activități de producție realizate de societatea comercială Severconf S.A.;
- aplicarea metodei deciziilor multicriteriale de selecție a furnizorilor care realizează lucrări externalizate pentru proiectele întreprinse de către societatea de Drumuri Municipale Timișoara;
- aplicarea metodei scorului ponderat de determinare a unei soluții optime pentru activități de natura serviciilor, în cadrul activității societății comerciale Severnav S.A.;
- generarea unor modele de urmat într-un proces de externalizare;
- modelarea numerică a celor trei tipuri de strategii de externalizare pentru a determina opțiunea de externalizare cea mai bună;
- delimitarea riscurilor la nivelul firmei, atât la S.C. Severconf S.A., cât și la Drumuri Municipale Timișoara, pentru a avea suport în analiza strategiilor

- aplicate;
- modelarea matematică a riscurilor întâlnite la nivelul activității economice a societăților comerciale prin metode specifice;
- sistematizarea și analizarea influenței unor factori asupra eficienței activității economice a societăților studiate;

Problematika propusă și supusă cercetării reprezintă o ușă deschisă pentru analize viitoare, deoarece orice lucrare științifică oricât de complex ar fi elaborată nu tratează exhaustiv aspectele referitoare la tema supusă cercetării. Se poate însă aprecia că nivelul calității informațiilor tratate este dat de capacitatea cercetării de a găsi răspunsuri la problemele cu care se confruntă societățile comerciale într-o piață din ce în ce mai aglomerată, spre saturată și cu o concurență competitivă, dar și de a genera noi întrebări.

Luând în considerare contribuțiile pe care le aduce cercetarea, precum și problemele identificate pe parcursul efectuării demersului științific privind externalizarea proceselor și serviciilor și totodată ținând cont de tendințele recente conturate la nivel internațional în legătură cu aspectele externalizării se poate considera că acțiunea întreprinsă poate avea implicații în cadrul unor cercetări viitoare.

În acest sens se pot identifica câteva posibile direcții de cercetare și acțiune viitoare:

1. Urmărirea problemei și din punct de vedere fiscal și a deductibilității unor cheltuieli. Deoarece în ultima perioadă se dorește „**o optimizare fiscală**” care să îi permită agentului economic să suporte mai ușor presiunea fiscală, determinată de numărul și cuantumul mare al impozitelor, taxelor și contribuțiilor de plătit Bugetului de Stat.
2. Analiza **riscurilor neexternalizării** activităților slab performante, deoarece analiza riscurilor specifice nu se referă doar la riscurile privind externalizarea, pentru că aceasta ar fi o analiză împotriva externalizării. De asemenea, analiza poate include și evaluarea riscurilor dacă nu se aplică externalizarea. Echipa de proiect trebuie să evalueze care ar fi riscurile dacă:
 - funcția nu schimbă nimic și continuă să se încadreze sub nivelul de performanță dorit;
 - este contractat un furnizor de resurse, fără a lua în considerare rezultatele acestuia (riscurile de afacere);
 - este contractat un furnizor de resurse care poate afecta astfel activitatea firmei:
 - îmbunătățește performanțele, dar nu atinge nivelul dorit al performanței,
 - nu reușește să îmbunătățească performanțele,
 - performanța se deteriorează.
3. Prezentarea strategiilor de îmbunătățirea a activității societăților prin externalizare persoanelor (managerilor, în special) care participă la cursurile desfășurate prin programul „Certified Business Process Manager – CertiBPM”, cu acreditarea Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului - Agenția Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale, European Certification & Qualification Association, Lifelong Learning Programme – Leonardo Da Vinci.

BIBLIOGRAFIE

1. Aiginger K. (1998) *A framework for evaluating of dynamic competitiveness of countries*, Structural change and Economic Dynamics, vol. 9
2. Agrawal V, Farrell D. (2003) *Who wins in Offshoring?*, The McKinsey Quarterly, Speech Edition, Global Directives, McKinsey Global Institute (2004), http://www.cfr.org/content/meetings/innovation_rt/2_4_2004/Farrell.pdf
3. Agrawal V., Farrell D., Remes J. K. (2003) *Offshoring and Beyond*, The McKinsey Quarterly, Speech Edition, Strategy Globalization
4. Andreica M., ș.a. (1998) *Metode cantitative în management*, Editura Economică, București
5. Angelescu C., ș.a. (2003) *Economie*, Editura Economică, București
6. Anklesaria J. (2008) *Supply Chain Cost Management: The Aim & Drive Process for Achieving Extraordinary Results*, Ed. Amacom, New York
7. Artene A., Domil A., Costescu I. (2010) *The importance of SME's in the context of internalization*, Annals Economic Science Series Vol. XV
8. Ashley, E. (2008). *Outsourcing for Dummies*, Wiley Publishing, Hoboken
9. Bachmann R., Braun S. (2011) *The Impact of International Outsourcing on Labour Market Dynamics in Germany*, Scottish Journal of Political Economy, Volume 58(1)
10. Baltagi B. H. (2001) *Econometric Analysis Of Panel Data*, Ed. John Wiley & Sons, West Sussex
11. Barker J. A. (1992) *Future Edge, Discovering the New Paradigms of Success*, New York, Morrow
12. Bartel A. P., Saul Lach, Nachum Sicherman (2005). *Outsourcing and Technological Change*, NBER Working Paper no. 11158. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research
13. Beulen E., Ribbers P., Roos J. (2011) *Managing IT Outsourcing*, Routledge, New York
14. Bragg S. M. (2006) *A guide to...selecting the correct business unit...negotiation the contract...maintaining control of the process*, John Wiley & sons, New Jersey
15. Brown D., Wilson S. (2005) *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*, Ed. John Wiley & Sons, New Jersey
16. Buckley P. J. (1988) *Mensures of International Competitiveness: A Critical Survey*, Journal of Marketing Management, Vol. 4, Nr. 2
17. Burkholder N. C. (2006) *Outsourcing the definitive view, applications, and implications*, Editura John Wiley & Sons, New Jersey
18. Burnett R. (2002) *Outsourcing It-The Legal Aspects*, Gower, Hampshire
19. Băbăiță I., Imbrescu I., Anghelina A. (2008) *De la avantajul comparativ la teoria avantajului competitiv*, Studia Universitatis, seria Științe Economice , Universitatea de Vest „Vasile Goldiș” Arad
20. Capra F., Wendezeit, Munchen, 1985, (traducerea Turning point, Erwin Schuhmacher, Ed. Scherz Verlag, Berna, 1991)
21. Chen Y., Dubey P., Sen D. (2011) *Outsourcing induced by strategic competition*, International Journal of Industrial Organization, Vol. 29(4)

22. Choffray J.-M. (1997) *Sisteme inteligente de management*, Editura Științifică și Tehnică, București
23. Chopra S., Meindl P. (2007) *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, Pearson Education, Inc., New Jersey
24. Chow R., Golle Ph., Jakobsson M., Staddon J., Masuoka R. (2009) *Controlling data in the cloud: outsourcing computation without outsourcing control*, Proceedings of the 2009 ACM workshop on Cloud computing security
25. Clarke R., Dialani M. (2009) *U.S. Business Process Outsourcing 2009-2012 Forecast by Vertical Market*, IDC Analyze the Future
26. Click R., Duening Th. (2005) *Business Process Outsourcing – The Competitive Advantage*, Ed. John Wiley & Sons, New Jersey
27. Clemennts S., Donnellan M., Read C. (2005) *CFO Insights: Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing*, Wiley
28. Cociu N. (2011) *Metode ale cercetării operaționale în inginerie și management*, Ed. Solness, Timișoara
29. Cohen L., Young A. (2006) *Multisourcing: Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth And Agility*, Gartner, Massachusetts
30. Cojanu V., Bîrsan M., Unguru M. (2007) *Competitivitatea economiei românești: ajustări necesare atingerii obiectivelor Agendei Lisabona*, Institutul European din România, București
31. Corbett M. F. (2004) *The Outsourcing Revolution – Why It Makes Sense and How To Do It Right*, Ed. Dearborn Trade, Chicago
32. Cotigaru, B. (coord.), (2000) *Premise teoretice și metodologice în reconstrucția durabilă a economiei românești și prefigurarea noului parteneriat bazat pe C.D.I.*, Sinteză, București
33. Costescu I., Dumitrescu C., Dumitrescu C., Duran V. (2010) *Study on the knowledge level and implementation of the outsourcing process*, Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings The 21th DAAAM International Symposium Intelligent Manufacturing & Automation: Theory, Practice & Education, Vol. 20
34. Costescu I., Costescu C. (2010) *The Efficiency of Outsourced Activities in the Field of Road Transportation Infrastructure*, Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings The 21th DAAAM International Symposium Intelligent Manufacturing & Automation: Theory, Practice & Education, Vol. 20
35. Costescu I., Dumitrescu C. (2010) *Quality growth in enterprises that are restructured through outsourcing*, Revista de Management și Inginerie Economică, Vol. 9, No. 4 (38)
36. Costescu I., Duran D., Artene A. (2010) *Fiscal optimization by outsourcing processes and services within an enterprise*, Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings The 21th DAAAM International Symposium Intelligent Manufacturing & Automation: Theory, Practice & Education, Vol. 20
37. Crocker D. (2002) *Criteria for Sustainable Development*, University of Arizona Press, Tucson
38. Currie W.L. (1997) *Expanding IS Outsourcing Services Through Application Service Providers*, Department of Information Systems and Computing, Brunel University
39. Currie W.L. (1995) *Outsourcing: the New IT Strategy*, Management Strategy for IT, Financial Times, Pitman Publishing

40. Dennett D. (1991) *Consciousness Explained*, Little, Brown and Company, Boston
41. Dominguez L. (2006) *The Manager's Step-by-Step Guide to Outsourcing*, Ed. Mc Graw-Hill Companies, New York
42. Dumitrescu C. (1996) *Elemente de management general*, Ed. Soless, Timișoara
43. Dumitrescu C. (2008) *Ingineria și managementul calității produselor și serviciilor*, Ed. Politehnica, Timișoara
44. Duran D., Duran (Costescu) I. (2009) *Process outsourcing benefits*, Annals of DAAAM for 2009 & Proceedings The 20th DAAAM International Symposium Intelligent Manufacturing & Automation: Theory, Practice & Education, Vol 20
45. Duran (Costescu) I., Duran D. (2009) *Outsourcing – a way to maximize profit*, The Knowledge society in the space of United Europe, Annals Economic Science Series, Vol XV
46. Feenstra R. C., Hanson G. H. (1996) *Globalization, outsourcing, and wage inequality*, The American Economic Review. 86, 2: 240–245.
47. Feurer Rainer, Chaharbaghi Kazem (1994) *Defining Competitiveness: A Approach*, Journal Management, Decision, Vol. 32, Nr. 2
48. Fixler D. J., Siegel D. D. (1999) *Outsourcing and productivity growth in services*, Structural Change and Economic Dynamics. 10, 2: 177–194. New York
49. Fisher R., Ury W. (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Houghton Mifflin, Boston
50. Foresti S. (2011) *Preserving privacy in data outsourcing*, Springer Science și Business Media
51. Garelli S. (2006) *Top Class Competitors: How Nations, Firms, and Individuals Succeed in the New World of Competitiveness*, Ed. John Wiley & Sons, Chichester
52. Gaskin T. (1998) *Indicatori financiari Perfecti*, Ed. Națională, București
53. Gâf-Deac M. (2004) *Management*, Ed. Fundației România de Mâine, București
54. Gheorghiu M. D. (2011) *Metode calitative in stiintele socio-umane*, Suport de curs Universitatea „Al. I. Cuza” Iași, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor
55. Grahl A. (2011) *Success factors in logistic outsourcing*, Gabler Verlag
56. Gráinne M. Fitzsimons, Eli J. Finkel (2011) *Outsourcing Self-Regulation*, Psychological Science, Vol. 22, nr. 3 369-375, Sage journals
57. Greaver II M. F. (1999) *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, AMA Publication, New York
58. Greenspan A. (2008) *The Age of Turbulence, Adventures in a new world*, The Penguin Pres, New York
59. Gust M., Ciochină I., Pănoiu L., Belu N. (2007) *Eficiența managementului, outsourcing-ul sau externalizarea*, Tribuna Economică, nr. 44, p. 78-80
60. Halvey, J. K.; Melby Murphy, B. (2007) *Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts*, Editura John Wiley & Sons, Somerset
61. Halvey, J. K.; Melby Murphy, B. (2005) *Information Technology Outsourcing Transactions: Process, Strategies, and Contracts*, Editura John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey
62. Handy Ch. (1991) *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston

63. Håkansson H., Ford D. (2002), *How Should Companies Interact?*, Journal of Business Research, Vol 55, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6211.pdf>
64. Hoch D., Kwiecinski M., Peters P. (2006) *The overlooked potential for outsourcing in Eastern Europe*, McKinsey & Company
65. Holger Görg, Aoife Hanley (2011) *Services Outsourcing and Innovation: An Empirical Investigation*, Economic Inquiry, Vol. 49(2)
66. Isachsen A. J., Hamilton C.B., Gylfason T. (1992) *Să înțelegem economia de piață*, European Free Trade Association, (traducere), Oscar Print
67. Jiang B., Frazier G. V., Prater E. L., (2006) *Outsourcing effects on firms' operational performance: An empirical study*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26(12)
68. Jiang B., Quareshi A. (2006) *Research on outsourcing results: current literature and future opportunities*, Management Decision, Vol. 44(1) Emerald Group Publishing Limited
69. Juga J., Juntunen J. (2011) *Trust, control and confidence in logistics outsourcing decisions*, International Journal of Services Technology and Management, Vol. 15, nr. 3-4
70. Kaya O. (2011) *Outsourcing vs. in-house production: a comparison of supply chain contracts with effort dependent demand*, Omega, Vol. 39(2)
71. Keynes J. M. (1970) Teoria generală a folosirii mâinii de lucru , a dobânzii și a banilor, Ed. Științifică, București
72. Khan S. U., Niazi M., Ahmad R. (2011) *Factors influencing clients in the selection of offshore software outsourcing vendors: An exploratory study using a systematic literature review*, Journal of Systems and Software, Vol. 84(4)
73. Koulopoulos Th. M., Roloff T. (2006) *Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*, Platinum Press, Massachusetts
74. Krieser J. D. (2011) *Outsourcing: Law and Business*, Business law and employment law series, Incisive Media
75. Krugman P. (2009) *Întoarcerea economiei declinului și criza din 2008*, Editura Publică, București
76. Lacity M. C., Willcocks L. P., Khan S. (2011) *Beyond Transaction Cost Economics: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing*, The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 20(2)
77. Levi S. D. (2011) *Outsourcing: A Practical Guide to Law and Business*. Practising Law Institute's corporate and securities law library, Practising Law Institute
78. Liu Z., Nagurney A. (2011) *Supply chain outsourcing under exchange rate risk and competition*, Omega, Vol. 39(5)
79. Maniov V. (2009) *Stabilirea variantei optime pentru o rețea de drumuri în cadrul analizelor cost-beneficiu*, Management & Competitiveness in Knowledge-based Society, 10th International Symposium in Management, Universitatea Politehnica, Timișoara
80. Marin G., Puiu A (coord.) (2000) Dicționar de relații economice internaționale, Editura Enciclopedică, București
81. McDougall P. (2004) Aon outsourcing IT for savings and enhanced security, *InformationWeek*
82. McDougall P.. (2004) Aon signs \$600 million outsourcing deal with CSC, *InformationWeek*

83. McIvor R. (2005) *The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management*, Cambridge University Press, Cambridge
84. Meșniță G., Dumitru F. (2006) *Caracteristicile pieței românești pentru externalizarea IT*, Analele științifice ale universității „Alexandru Ioan Cuza” Tomul LII/LIII, Științe Economice, Iași
85. Minoli D. (1995) *Analyzing Outsourcing, Reengineering Information and Communication Systems*, McGraw-Hill, New York
86. Mitroi A. (2010) *Matematica economică, vol I, II*, Editura Cison, București
87. Mohr J. J., Sengupta S., Slater S. F., (2011) *Mapping the outsourcing landscape*, Journal of Business Strategy, Vol. 32(1)
88. Myant M. (1999) *Industrial Competitiveness in East-Central Europe*, Editura Edward Elgar Pub, West of Scotland
89. O'Connor J., Mc Dermott J. (1997) *The art of systems thinking*, Thorsons, San Francisco
90. Oshri I., Kotlarsky J. Willcocks L. P. (2011) *The handbook of global outsourcing and offshoring*, Palgrave Macmillan, Hampshire
91. Nagurney A., Min Yu, Qiang Q. (2011) *Supply chain network design for critical needs with outsourcing*, Papers in Regional Science, Vol. 90(1)
92. Narayanan S., Jayaraman V., Luo Y., Swaminathan J. M. (2011) *The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance*, Journal of Operations Management Vol. 29(1-2), Special Issue Operations management, entrepreneurship, and value creation: Emerging opportunities in a cross-disciplinary context
93. Ndubisi N. O. (2011) *Conflict handling, trust and commitment in outsourcing relationship: A Chinese and Indian study*, Industrial Marketing Management, Vol. 40(1)
94. Nitchke Ch. (2005) *Outsourcing vs insourcing in the automotive industry – The role and concepts of suppliers*, GRIN Verlag
95. Pantea I.M., ș.a. (2001) *Analiza situației financiare a firmei*, Ed. Economică, București
96. Popescu I. (2007) *Decizia în mediu reglementat*, Ed. Fundației România de Măine, București
97. Popescu I. (1977) *Teorie și practică în analiza sistemelor de conducere*. Vol. 1 Evaluarea sistemelor, Vol. 2 Proiectarea sistemelor, Vol. 3 Optimizarea sistemelor, Ed. Scrisul Românesc, București
98. Popescu I., Rădulescu D. (1986) *Modelarea sistemelor de conducere*, Ed. Tehnică, București
99. Popescu I., coord. (2007) *Managementul pe baza centrelor de performanță*, Ed. Expert, București
100. Popescu I., Constantinescu M. (2005) *Dezvoltarea durabilă. O perspectivă românească*, Ed. Economică, București
101. Popescu I., Bondea A., Constantinescu M., Jău N. (2008) *Macroeconomia. Probleme fundamentale ale economiei contemporane*, Ed. Academiei de Științe a Moldovei, Chișinău
102. Popescu I., Roșca P. (2007) *Microeconomia*, Ed. Academiei de științe a Moldovei, Chișinău
103. Popescu I., Stoica V. (2012) *Ciocnirea și explozia civilizațiilor monetare*, Ed. Tribuna Economică, București
104. Porter M. (1985) *The Competitive Advantage*, The Free Press, New York
105. Porter M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New

- York
106. Porter M., Kramer, M. (2006) *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review
 107. Power M. J., Desouza K. C., Bonifazi C. (2006) *The Outsourcing Handbook – How to Implement a Successful Outsourcing Process*, Kogan Page Limited, Londra
 108. Pralea S. (coord.) (2006) *Teoria comerțului internațional*, Ed. Universității „Al. I. Cuza”, Iași
 109. Primus D. (2009) *Outsourcing for Small Business: How Small Companies Gain Competitive Advantage in Today’s Global Economy*, CreateSpace
 110. Qi X. (2011) *Outsourcing and production scheduling for a two-stage flow shop*, International Journal of Production Economics, Vol. 129(1)
 111. Rasmussen N., Goldy P. S., Solli P. O. (2002) *Financial business intelligence: trends, technology, and implementation*, Editura John Wiley & Sons, New York
 112. Ricardo D. (1959) *Opere alese*, vol.I, Editura Academiei Române, București
 113. Roebuck K. (2011) *Outsourcing: High-Impact Technology - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*, Lightning Source Inc
 114. Rosenbaum, J. I. (2004). *Outsourcing Agreements Line by Line: A Detailed Look at Outsourcing Agreements & How to Change Them to Fit Your Needs*, Ed. Aspatore, United States of America
 115. Sanford L., Taylor D. (2005) *Let Go to Grow* (Upper Sandle River), Ed. Prentice Hall
 116. Sharma A. (2008) *Australia Business Process Outsourcing 2008-2012 Market Forecast and Analysis*, IDC Analyze the Future
 117. Sheahan M. L. (2003) *Move Over Software, Here Comes BPO*, VCJ
 118. Silași G. (2005) *Economia Uniunii Europene*, Editura de Vest, Timișoara
 119. Smith A. (1965) *Avuția națiunilor. Cercetare asupra naturii și cauzelor ei*, vol. I și II, Editura Academiei Române, București
 120. Spain W., Coombes A. (2003) *Worked Over: Job Exports Seen Constraining U.S. Recovery*, CBS Marketwatch.
 121. Stanko M. A., Calantone R. J.(2011) *Controversy in innovation outsourcing research: review, synthesis and future directions*, R&D Management, Special Issue: Outsourcing R&D (Part 1) Guest Editors: Juliana Hsuan and Volker Mahnke, Vol. 41(1)
 122. Stănescu C.,ș.a. (1996) *Analiza economico-financiară*, Ed. Economică, București
 123. Tallant J. (2007) *Outsourcing jobs to foreign contries*, GRIN Verlag
 124. Tewoldeberhan, T.W. (2005) *Gaining insight into business networks : a simulation based support environment to improve process orchestration*, Doctoral Dissertation, Delft University of Technology, The Netherlands,
 125. Vashistha A., Vashistha A. (2006) *The Offshore Nation: Strategies for Success in Global Outsourcing and Offshoring*, McGraw-Hill, New York
 126. Vitasek, K., Crawford J., Nyden J., Kawamoto K. (2011) *The Vested Outsourcing Manual: A Guide for Creating Successful Business Outsourcing Agreements*, Palgrave Macmillan
 127. Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. B. (2010) *Vested Outsourcing: Five Rules*

- That Will Transform Outsourcing*, Palgrave Macmillan
128. Yu V., Li G. (2008) *China Business Process Outsourcing 2008-2012 Forecast and Analysis*, IDC Analyze the Future
 129. Yusuf Y., Gunasekaran A., Althorpe M. S., (2004) *Enterprise information system project implementation: A case study of ERP in Rolls-Royce*, International Journal of Production Economics, Vol. 87(3)
 130. Zaman Gh. (2006) *Criterii și principii și principii ale dezvoltării durabile din punctul de vedere al resurselor acesteia*, Buletinul AGIR nr. 4
 131. Zirpoli F., Becker M. C. (2011) *The limits of design and engineering outsourcing: performance integration and the unfulfilled promises of modularity*, R&D Management, Vol. 41(1)
 132. *** Bolante A. (2011) *A Wing and a Prayer: Outsourcing at Boeing*, Reuters
 133. *** *Black Book of Outsourcing, State of Industry Report*, Ed. Brown-Wilson Group, 2008
 134. *** *It Outsourcing: Contracting the Partner*, A Management Guide, Van Haren Publishing,
<http://books.google.ro/books?id=2X2sGIQIQSYC&printsec=frontcover&dq=outsourcing&hl=ro&sa=X&ei=MyCuT4vvBYnAhAfZ3MSQDg&sqi=2&ved=0CGAQ6AEwBw#v=onepage&q=outsourcing&f=false>
 135. *** *Contemporary Marketing 2013*,
http://books.google.ro/books?id=geGTLRG3SswC&pg=PA184&dq=outsourcing+2011&hl=ro&sa=X&ei=YyGuT_H5FYztAac2pSrBA&ved=0CF4Q6AEwBzge#v=onepage&q=outsourcing%202011&f=false
 136. *** European Commission, Directorate general, economic and financial affairs, structural reforms and lisabon strategy. Economic evaluation. "Summary conclusions of DG-ECFIN workshop on "The effects of relocation on economic activity: An EU perspective" 21 june 2005, Brussels,
http://ec.europa.eu/economy_finance/events/2005/workshop0605/minutes_en.pdf accesat 09.01.2012
 137. *** Gartner „Suvey: BPO Moves to Small Business”, Silicon Valley, San Jose Business Jurnal, 2003
 138. *** Heiko G., Jochen F. *IT-Outsourcingvs. Business Process Outsourcing. Same Risky Business?*, E-Finance Lab, University of Frankfurt,
<http://www.is-frankfurt.de/publikationenNeu/ITOutsourcingvsBusinessProce1127.pdf>
 139. *** INCD ECOIND București - Coordonator Proiect, S.C. CEPROHART S.A. Brăila, INCD MNR București, S.C. IPROCHIM S.A. București, INCD TP București, S.C. IPA S.A. – Parteneri, *Ghid pentru dezvoltarea industrială în spiritul Eco-Eficienței. Document realizat în cadrul Programului C-D Sectorial al Ministerului Economiei și Comerțului*,
http://mediu.minind.ro/Ghid_dezvoltare_industriala.pdf
 140. *** Lalit Ahuja, Consiliul de Administrație al IMM-urilor privind BPO, Director general, Suntech Data Systems din Bangalore, India - punct de vedere
 141. *** *The future of Outsourcing*, BusinessWeek, 2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_05/b3969401.htm
 142. *** International UNESCO Education Server for Democracy, Peace and Human

- Rights Education, www.dadalos.org
143. *** The Outsourcing Institute, *Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users*, <http://www.outsourcing.com>, <http://www.graphicmatter.com/docs/Outsourcing/Top10Reasons2Outsource.pdf>, 2002
144. *** The Outsourcing Institute, *How to decide whether and what to outsource*, Long Island Business News, Ronkonkoma, NY și Dolan Media, Bernadette Starzee, Daily Record and the Kansas City Daily News-Press. FindArticles.com., 2009
145. *** The Outsourcing Institute, www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/index.html, 2012
146. *** http://findarticles.com/p/articles/mi_qn4181/is_20060209/ai_n16065290/
147. *** Global Sourcing of Information Technology and Business Processes: 4th International Workshop, 4th Global Sourcing Workshop, Springer, 2010, Zermatt
148. *** LABORSTA, Statistics and databases, www.laborsta.ilo.org
149. *** McKinsey Global Institute http://www.mckinsey.com/Insights/MGI/In_the_news
150. *** McKinsey Global Institute analysis, <http://www.mckinsey.com/>
151. *** Normele BNR nr. 3 din 24.02.1994 privind clarificarea creditelor și constituirea plasamentelor specifice de risc, publicate în M.O. nr. 72 din 22.03.1994;
152. *** Normele BNR nr. 8 din 26.04.1999, privind limitarea riscului de credit al băncilor, publicate în M.O. nr. 245 din 01.06.1999;
153. *** Normele metodologice ale BNR și CNVM nr. 34 din 17.04.2000, publicate în M.O. nr. 174 din 24.04.2000
154. *** Regulamentul nr. 2 din 07.04.2000, privind clasificarea creditelor și plasamentelor, precum și constituirea, regularizarea și utilizarea provizioanelor specifice de risc de credit, publicat în M.O. nr. 316 din 07.07.2000
155. *** New Studies in Global IT and Business Services Outsourcing, 5th Global Sourcing Workshop, Springer, 2011, Courchevel
156. *** O.M.F. nr 596 din 28.03.1995 de aprobare a Normelor metodologice privind întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli de către regiile autonome și societățile comerciale cu capital de stat, M.Of. nr. 70 din 18.04.1995
157. *** Software Associations; U.S country commercial reports; press articles; McKinsey Global Institute analysis; Gartner; IDC; Country government websites; Ministry of Information Technology for various countries; Enterprise Ireland; NASSCOM
158. *** www.TheBlackBookOfOutsourcing.com
159. *** www.en.wiktionary.org/wiki/outourcing
160. *** www.en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing
161. *** <http://en.wikipedia.org/wiki/Co-sourcing>
162. *** concept care se referă la operații care implică fabricarea într-o țară care nu este a clientului – www.wikipedia.org
163. *** un tip de aranjament în care sectorul privat pune bazele unui proiect de infrastructură, îl administrează și în cele din urmă transferă dreptul de proprietate asupra proiectului către Guvern” conform

-
- dictionarului specializat - www.investopedia.com
164. *** <http://www.netconsonance.com/consulting-mainmenu-11/10.html?task=view>
165. *** <http://www.forbes.com/2003/12/04/1204mckinsey.html>
166. *** <http://www.insse.ro> – Institutul Național de Statistică, Anuarul statistic, *Accessed on: 2012-04-10*
167. *** <http://www.info-ghid.com/outsourcing-externalizarea-serviciilor-intr-o-compa-nie-s.html>
168. *** http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/mck_on_bt/2006/MoIT10_eastern%20euro.pdf
169. *** <http://www.scribde.com/economie/EXTERNALIZAREA-ACTIVITATILOR92911.php>
170. *** <http://www.weforum.org/>, Management Produce and Market (also used for defining Competitiveness of Enterprises in the World Competitiveness Report, 1991)
171. *** Report of the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade, 1985
172. *** http://findarticles.com/p/articles/mi_qn4181/is_20060209/ai_n16065290/ publi- cat inițial în Long Island Business News, Ronkonkoma, NY, o altă publicație Dolan Media, Bernadette Starzee „How to decide whether and what to outsource”. Daily Record and the Kansas City Daily News-Press. FindArticles.com. 27 Jun, 2009.
173. *** <http://ro.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>;
174. *** <http://www.strategic.ro/marketing/crowdsourcing.html>;
175. *** Agora Technology Conferences „Outsourcing – Externalizarea seviciilor”, organizată de CIO Council, Institutul Bancar Român, Agora Media, 2008, București
176. *** Externalizarea activităților este la modă doar printre naționale, Gândul, 30 oct. 2007, www.gandul.info/financiar/externalizarea-activitatilor-este-la-modă-printre-multinaționale-1018918
177. *** www.mediafax.ro/economic/companiile-de-externalizare-se-extind-românia-trebuie-să-acorde-stimulente-pentru-a-le-atrage-5282097