

SECȚIUNEA 3: INTEGRAREA EUROPEANĂ, RELAȚII ECONOMICE INTERNAȚIONALE ȘI MULTICULTURALITATE

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: OPPORTUNITIES AND ADVANTAGES

OUTSOURCINGUL BUSINESS-PROCESELOR: OPORTUNITĂȚI ȘI AVANTAJE

Natalia LOBANOV, dr. hab.

email: lobanov.natalia@ase.md

Academia de Studii Economice a Moldovei

str. Banulescu-Bodoni, 61, MD-2005, Chișinău, R. Moldova, www.ase.md

Abstract. *Business-process outsourcing is a competitive sector with the potential for significant export growth. The article explores the opportunities and advantages of business process outsourcing, as a way to reduce costs and improve production efficiency by moving and changing the connection elements between the environment and the enterprise; transfer of assets to the service provider; reconfiguration of concrete conditions of daily operation; changing the quantity and quality of human and material resources available to the company, as well as the conditions for their mobilization. A company that uses the global outsourcing model operates in a global environment, both cultural and financial. Properly planned, outsourcing can be a key factor in business innovation and expansion. The comparative approach, analysis and synthesis were used in the research.*

Keywords: outsourcing, costuri de tranzacție, contract

JEL CLASSIFICATION: F23

În practica businessului internațional outsourcingul (externalizarea) semnifică efectuarea unor funcții sau procese de către o organizație externă, care dispune de resursele necesare, pe baza unui acord pe termen lung. Outsourcingul business-proceselor (BPO) include transferul către o terță parte anumitor procese de afaceri care nu constituie nucleul activității companiei. De exemplu, contabilitate, managementul personalului, publicitate, logistică etc.

Pe plan mondial outsourcingul business-proceselor cunoaște o tendință de evoluție ascendentă. S-a dezvoltat accentuat încă din anii 2000, oferind nu numai o oportunitate de a economisi bugetul, ci și economii semnificative de timp. Potrivit Institutului de Outsourcing (SUA), piața serviciilor de outsourcing se dezvoltă exponențial. Dacă în 1996 volumul pieței era de 100 de miliarde de dolari SUA, atunci în 2000 – a depășit 300 de miliarde de dolari [1].

În 2019, outsourcingul business-proceselor a generat 26 de miliarde de dolari SUA în toată lumea, implicând transferul proceselor de afaceri către furnizorii de servicii din afara unei organizații. Veniturile globale din externalizarea proceselor de afaceri și externalizarea tehnologiei informației s-au ridicat la aproximativ 92,5 de miliarde de dolari SUA în 2019, din care peste jumătate au fost generate în America. Europa de Sud a fost regiunea cu cea mai mare pondere de afaceri care practică sau intenționează să practice externalizarea proceselor de afaceri. America Latină și Africa de Sud au avut, de asemenea, proporții ridicate [2]. Apelând la outsourcing, compania este capabilă să mențină și să regleze dimensiunea optimă a afacerii, răspunzând flexibil la schimbările pieței. Prin externalizare către firme independente sunt reduse costurile de tranzacție, acestea fiind transferate către alte entități. Outsourcingul este conceput pentru a crește eficiența și în acest scop participanții la sistemul de externalizare înlocuiesc tranzacția obișnuită de vânzare-cumpărare cu externalizarea, o formă mai complexă de organizare economică. Astfel, externalizarea este utilizată în mod activ, deoarece permite obținerea avantajelor competitive datorită capacității fiecăreia dintre părți de a îndeplini acele activități în care are cel mai mare succes.

Outsourcingul ca model de afaceri implică încheierea de contracte pe termen lung. Deoarece nu există un contract distinct pentru activitățile de externalizare, companiile utilizează o serie de contracte, care, ulterior, poartă denumirea de „contracte de outsourcing”:

- Contractul de subcontractare de servicii este cel mai des utilizat, fiind un contract prin care o parte își asumă, prin organizarea mijloacelor necesare și cu gestiunea propriului risc, efectuarea unei lucrări sau prestarea unui serviciu în schimbul unei remunerări în bani.
- Contractele asociate sunt utilizate atunci când externalizarea necesită efectuarea mai multor activități „legate” între ele. În acest caz întreprinderile-client și furnizor pot stipula mai multe contracte asociate între ele. Fiecare contract are normele și efectele sale juridice, totodată, ele nu sunt independente.
- Contractul mixt presupune acumularea caracteristicilor diferitor tipuri de contracte, fapt pentru care este mai dificil de stabilit normele de aplicare. În această situație, de obicei, se utilizează clauza „de absorbție” sau „de combinare” a diferitelor normative, care ar conduce spre un contract unic [3].

Documentele care fac parte din acordul de outsourcing reflectă structura acordului/afacerii. Există două contracte principale: acordul transferului de active, care oferă posibilitatea transferului respectiv, și contractul privind prestarea serviciilor de outsourcing.

Transferul activelor generează beneficii pentru ambele companii, atât pentru compania beneficiară, cât și pentru compania prestatoare de servicii de outsourcing. Din punctul de vedere a companiei, care apelează la servicii de outsourcing, ea este capabilă să vândă anumite active la o valoare mult mai mare, decât cea, la care ar fi obținut aceste active pe piața deschisă. Pe de altă parte, prestatorul serviciilor de outsourcing poate dobândi anumite active, pe care într-un mod normal nu le-ar fi putut obține. Însă, transmitând anumite active spre prestator, compania devine vulnerabilă față de o posibilă renegociere, deoarece prestatorul serviciilor de outsourcing și-ar putea suspenda serviciile.

Experiența internațională ne permite să constatăm următoarele avantaje ale transmiterii activelor secundare spre outsourcing:

- posibilitatea de a se concentra asupra businessului principal. Costurile operaționale se reduc, iar atenția managerilor nu este sustrasă spre domeniile secundare de activitate;
- optimizarea numărului de angajați, o parte din costurile operaționale trece din categoria celor fixe în costuri variabile;
- minimizarea riscurilor financiare și posibilitatea de a redistribui resursele, direcționându-le spre produsele, care în mod prioritar majorează valoarea companiei;
- introducerea outsourcingului este un factor semnificativ în dezvoltarea relațiilor cu investitorii externi, deoarece majorează atractivitatea investițională a companiei;
- outsourcingul face posibilă utilizarea de către companii a experienței performante în derularea proceselor ce nu țin de profilul principal al activității;
- companiile de outsourcing investesc în perfecționarea propriilor tehnologii, metodologii, personal. Ele sunt cointeresate în cercetarea și implementarea metodelor inovatoare de gestiune a businessului [4].

Contractul privind prestarea serviciilor de outsourcing se încheie pentru parteneriatele de lungă durată. Din această cauză, el trebuie să realizeze următoarele sarcini: să definească serviciile care urmează a fi prestate și standardele cărora trebuie să corespundă; să descrie cum aceste servicii vor fi implementate; să definească cadrul de lucru în cazul modificării serviciilor în timp; să prevadă distribuția riscurilor și remunerării; să stabilească o bază pentru rezolvarea disputelor; să determine posesorul proprietății intelectuale create, ca parte a serviciilor prestate; să ofere beneficiarului posibilitatea de a efectua verificări; să permită beneficiarului să sisteze serviciile și să rezilieze contractul cu ușurință.

Din punctul de vedere structural, acordul de prestare a serviciilor constă din termeni, condiții și un plan, care conține detaliile tehnice, comerciale și operaționale. Acest fapt conferă o anumită transparență contractului, dar și ajută procesului de negociere. De asemenea, este important de abordat în contract toate situațiile sau rezultatele negative care pot apărea – modul, în care disputele vor fi rezolvate și, nu în ultimul rând, alocarea riscurilor. În final, este important de creat un parteneriat, mai degrabă, prin constituirea unui cadru de lucru flexibil, decât prin limitare.

Tipurile de risc, care sunt relevante pentru acordul de outsourcing depind de natura serviciilor/produselor care intră sub incidența acordului. Aceste riscuri sunt de obicei clasificate în trei categorii: 1. riscul afacerii; 2. riscul financiar care se referă la posibile pierderi financiare; 3. riscul tehnic în legătură cu imposibilitatea creării unui sistem, care se va dovedi funcțional din punct de vedere tehnic. Totodată nici riscul tehnologic nu poate fi eliminat complet, mai ales atunci, când prestatorul trebuie să găsească soluții tehnologice de ultimă oră. Incluzerea în contract a posibilității renegocierii condițiilor în intervale de timp pe toată durata contractului este un pas corect pentru a reduce riscurile ce țin de derularea contractului de outsourcing. În același timp această flexibilitate presupune costuri.

Stabilirea relațiilor de parteneriat între compania care recurge la outsourcing și prestator, reduce necesitatea monitorizării detaliate a performanței prestațiilor. Relațiile de lungă durată pot contribui la încrederea între parteneri și la perceperea interesului comun. Pentru a facilita stabilirea intereselor comune și unei înțelegeri reciproce mai bune, companiile care doresc să-și externalizeze serviciile adesea sunt în căutarea prestatorilor cu valori și culturi similare. Procedurile de soluționare a situațiilor de conflict sunt des analizate în detaliu în contractele de outsourcing. Acestea pot fi situațiile în care o parte refuză să participe la proces, sau nu a respectat clauzele contractuale, sau este suspectată de încălcarea drepturilor de proprietate intelectuală.

Unul dintre mecanismele de rezolvare a disputelor implică de obicei escaladarea procedurilor între diferiți reprezentanți ai părților, adică intenția este de a rezolva problemele apărute la un nivel cât mai mic în cadrul organizațiilor, fără a căuta o soluție în afara prevederilor contractuale, cum ar fi de exemplu apelarea la instanța de judecată. În cazul apelării directe la instanța de judecată există și pericolul diseminării informației. Mai mult, instanța de judecată implică și ea costuri și timp. Iar în cazul, în care compania și-a externalizat serviciile din domeniul tehnologiilor informaționale și disputa ține de domeniul tehnologic, judecătorul va trebui să angajeze un expert pentru mai bună înțelegere a disputei, ceea ce, la rândul său, din nou implică costuri.

O modalitate alternativă de rezolvare a disputelor, este medierea, un trend global în soluționarea conflictelor. Medierea se bazează pe încrederea pe care părțile o acordă mediatorului ca persoană aptă să faciliteze negocierile dintre ele și să le sprijine în soluționarea conflictului, prin obținerea unei soluții reciproc convenabile, eficiente și durabile. Medierea permite o importantă economie de timp și evitarea stresului generat de un litigiu derulat în fața instanței de judecată.

Menționăm, că în ciuda pandemiei, piața globală a serviciilor de externalizare continuă să crească și va ajunge în curând la 1 trln de dolari, din care aproximativ 60% este sectorul ITO (creștere de 5% pe an), mai mult de 32% este sectorul BPO (cu o creștere de 7,5% pe an) și mai mult de 5% este sectorul KPO, adică externalizarea științifică (creștere de peste 12% în an) [5].

În Republica Moldova, outsourcingul business-proceselor a fost identificat drept unul dintre cele mai competitive sectoare cu cel mai mare potențial de creștere semnificativă a exporturilor moldovenești, de rând cu agricultura, în special agricultura organică; prelucrarea alimentelor; industria auto, care include producția de mașini, piese de schimb, echipamente electrice; industria ușoară, inclusiv textile, îmbrăcăminte, încălțăminte, accesorii și piele; informații și comunicare. Aceste sectoare sunt pilonii principali ai economiei naționale, ale căror produse sunt cele mai orientate spre export, precum și domeniile în care sunt create cele mai noi locuri de muncă [6].

Criza cauzată de pandemia COVID-19 a schimbat planurile investitorilor locali și străini. Principalele dificultăți ale companiilor sunt lipsa de materii prime datorată întreruperii activității furnizorilor internaționali și scăderii cererii de bunuri. Se prevede o redresare mai dificilă pentru companiile din anumite sectoare, cum ar fi turismul, serviciile hoteliere, transportul terestru sau aerian de pasageri, dar altele pot avea spațiu de extindere. Acestea includ servicii de externalizare a proceselor de afaceri care pot crea aproximativ 60.000 de noi locuri de muncă în Moldova. Potrivit Agenției de Investiții din Moldova, serviciile BPO reprezintă în prezent aproximativ 12% din piața de externalizare a Republicii Moldova. Companiile care operează în acest segment oferă deja o gamă largă de servicii precum relații cu clienții, prelucrarea datelor, inginerie etc. [7]. Marile companii internaționale prezente în Moldova au dezvoltat centre de contact pentru piețele din Moldova și pentru diverse piețe. Numărul companiilor deschise special pentru a deservi alte piețe este în creștere. Principalele domenii ale BPO sunt centrele de

apel și centrele de contact, procesarea statelor de plată, contabilitatea, informații de afaceri, introducerea datelor și servicii IT. Moldova are toate condițiile necesare pentru un sector BPO în continuă creștere, mai ales că se află la intersecția diferitelor specializări. Raportul IDC estimează că acest sector va atinge o valoare de 30,4 de mln dolari până în 2024 [8].

Atractivitatea Republicii Moldova ca destinație pentru outsourcing are la bază, în special, forță de muncă calificată, cunoașterea mai multor limbi de circulație internațională; costuri mici ale locației, legislație în curs de armonizare cu normele UE; similitudinea culturii și afacerilor europene.

Companiile au nevoie de inovație și de noi competențe, care în prezent sunt și mai importante decât realizarea de economii. Una dintre modalitățile de a atinge acest scop este outsourcingul business-proceselor. Volumul total al acestor tranzacții, potrivit experților, crește anual în lume cu aproximativ 25%. Pentru a favoriza inovarea companiei, furnizorii de servicii lucrează împreună, iar cea mai bună formă de interacțiune este parteneriatul [9]. Într-o criză, este esențial de redus costurile fixe, inclusiv salariile fixe. Un fond de salarii permanent necesită resurse, și reduce mobilitatea. Situația poate fi ameliorată prin schimbarea sistemului de remunerare și creșterea ponderii angajaților independenți, la distanță și a managerilor interimari. În condiții de criză pandemică afacerea va deveni „mai ușoară și mai rapidă”, iar tehnologiile de resurse umane pot fi folosite pentru a gestiona afacerea actualizată, folosind munca angajaților la distanță și externalizarea unor funcții.

Astfel, putem face următoarele concluzii:

1. Outsourcingul business-proceselor poate aduce beneficii semnificative pentru o companie: reducerea costurilor de creare și menținere a locurilor de muncă; reducerea investițiilor în active necorporale; concentrarea pe activitatea de bază; utilizarea competențelor unor profesioniști de înaltă calificare, cu o vastă experiență de activitate, a căror angajare ar fi prea costisitoare; răspuns flexibil la schimbările de pe piață și din cadrul companiei (reorganizare, restructurare, fuziuni, achiziții); creșterea profitabilității afacerii, deoarece externalizarea reduce costurile de deservire a proceselor de afaceri; creșterea competitivității companiei.

2. Totodată outsourcingul business-proceselor aduce beneficii nu doar companiilor care apelează la externalizare. Companiile specializate care oferă servicii sunt, de asemenea, interesate de outsourcing ca prestatori de servicii. Externalizarea este un model de afaceri care promovează dezvoltarea afacerilor mici și mijlocii.

3. Într-o perspectivă pe termen mediu este posibil că Republica Moldova își va consolida pozițiile ca destinație europeană pentru outsourcing în termeni de condiții și costuri.

BIBLIOGRAFIE:

1. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса https://www.ias.ru/blog/competition_page/novii_outsourcing.html
2. Global outsourcing industry revenue by service type 2010-2019. Published by E. Mazareanu, Jan 15, 2020 <https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/>
3. Петер Готтшалк, Ханс Солли-Сетер. ИТ-аутсорсинг – построение взаимовыгодных отношений, 2007.
4. Lobanov, Natalia, Zubco, Roman. Dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice. Chișinău, 2016, 280 p., ISBN 978-9975-75-843-7
5. Аутсорсинг в стратегии цифровой трансформации 2020 <https://ict2go.ru/events/20851/>
6. Perspectivele de promovare a exporturilor și sporirea competitivității producătorilor autohtoni prezentate la "Moldova Business Week" 2017 <https://mei.gov.md/ro/content/perspectivele-de-promovare-exporturilor-si-sporirea-competitivitatii-producatorilor>
7. Сектор аутсорсинга бизнес-процессов может создать в Молдове 60 000 новых рабочих мест <https://mybusiness.md/ru/novosti-biznesa/item/13960-sektor-autsorsinga-biznes-protsessov-mozhet-sozdat-v-moldove-60-000-novykh-rabochikh-mest>
8. IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2020 Predictions <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US45599219>
9. Инновации: реальные возможности в аутсорсинге бизнес-процессов. <https://www.eg-online.ru/product/vpk/5322/>