

Externalizarea: contestată, dar indispensabilă

# Mituri în outsourcing

**Outsourcingul** este o necesitate indispensabilă unei organizații sănătoase, chiar dacă a devenit și un clișeu. Orice companie are nevoie de resurse externe sub formă de mijloace fixe sau servicii, deci cumpără echipamente, software și servicii. Identificarea căilor de asigurare a acestor resurse utilizează termenul de sourcing. Poți să le asiguri din interior sau din exterior. Evident, partea de mijloace fixe se procură din exterior. Serviciile pot fi asigurate cu resurse interne sau externe. Utilizarea celor externe, fie pentru servicii, fie pentru dezvoltarea de software, este denumită outsourcing. Analizând piața de profil, Gartner a identificat o serie de mituri aferente acestei activități.

**Mitul independenței sourcingului:** de multe ori, deciziile se iau neținând cont de strategia de business, neavând suportul conducerii executive, al boardului și al managerilor operaționali. Externalizarea trebuie să fie acceptată cultural în organizație ca un instrument de eficientizare a activității și de creștere a valorii scopului primar al companiei. De exemplu, o bancă trebuie să se concentreze pe activitatea principală, bancară. Poate să desfășoare și alte activități, să dețină propria flotă de mașini de transport al banilor, să aibă zeci de oameni în teritoriu pentru intervenție la infrastructura IT, dar dezvoltarea internă a acestor competențe conexe să fie ineficientă de multe ori. Dar acest principiu, de a utiliza resurse externe pentru activități neprincipale, trebuie să se regăsească în strategia generată de conducerea superioară.

**Mitul autonomiei serviciilor:** se consideră că un serviciu în regim de outsourcing este independent de altul. În realitate, furnizorii de servicii depind unii de alții și de serviciile interne pentru a-și atinge obiectivele. Cum departamentele unei companii acționează strâns legat, pe

baza unor procese de business, la fel și activitățile de servicii, indiferent că sunt interne sau externe, trebuie să fie strict corelate, neputând fi tratate independent. Este necesară o viziune globală și un sistem de management global.

**Mitul economiei de scară:** multe companii apelează la outsourcing pentru a-și minimiza cheltuielile, crezând că furnizorii pot reduce costurile la nesfârșit prin „producție de masă“. Beneficiile economiei de scară apar dacă furnizorii livrează servicii standardizate cât mai multor firme. Însă companiile refuză aceste servicii. Fiecare are pretenții foarte mari, în funcție de nivelul de dezvoltare organizatorică, de maturitatea firmei. Acestea fac dificilă standardizarea. Customizarea costă și elimină avantajul producției de masă, ieftine.

**Mitul lipsei necesității unui management special:** multe companii intră în contracte de outsourcing fără un plan coerent de management al relației și al serviciilor ce vor fi furnizate. Problema organizatorică este cea mai importantă. De obicei, companiile externalizează activitățile dificile. Prin excluderea celor care se desfășoară deficitar din cauza proceselor interne greșite, nu se rezolvă problema. Dimpotrivă, controlul lor va scădea și costurile vor crește. De aceea, trebuie externalizată numai acea zonă pe care compania o stăpânește, dar care poate fi tratată mai eficient în exterior.

**Mitul inamicului:** multe companii intră în negocieri de contracte de outsourcing pe termen lung având prejudecăți cum că furnizorul de servicii ar fi un „inamic“ și că numai unul trebuie să câștige: clientul. Partenerul de externalizare trebuie să fie ca un membru al familiei, deoarece compania va deveni, într-o anumită măsură, dependentă de



Călin Rangu, PhD  
director, Raiffeisen Bank  
vicepresedinte, CIO COUNCIL

acest partener, care îi va cunoaște structura internă, slăbiciunile și punctele tari. Relația trebuie să fie de tip win-win.

**Mitul achizițiilor standard:** se consideră că outsourcingul de servicii este la fel ca orice achiziție unde prețul este criteriul cel mai important. Însă contează capacitățile, managementul serviciilor, modul de stabilire a relațiilor. Externalizarea este o disciplină în sine – atât o știință, cât și o artă –, care trebuie tratată cu atenție specială.

**Mitul nemodificării în timp:** se consideră că serviciile nu se vor modifica în timp, dar cum businessul se mișcă continuu, și serviciile evoluează similar. Pentru contractele mari, la primul demers de acest fel ambii parteneri nu se cunosc prea bine. Pe măsură ce serviciile se derulează, contractele trebuie adaptate, necesitând o structură flexibilă de management al schimbării.

**Mitul competenței în a face sourcing:** companiile cred că au competențele de a asigura governanța necesară. Organizațiile își dau seama prea târziu că au nevoie de cu totul alte competențe, mai vaste decât cele pentru gestionarea serviciilor interne. Acestea nu se pot obține decât prin practică. Iar practica depinde mult de piața, de dezvoltarea culturii organizatorice, atât la client, cât și la furnizor.