

## Externalizarea: contestată, dar indispensabilă (II)

# Strategie și modele

Utilizarea resurselor externe, fie pentru servicii, fie pentru dezvoltarea de software, este denumită, așa cum precizăm în ediția anterioară a revistei, prin termenul de outsourcing. Analizând piața de profil, Gartner a identificat o serie de strategii și de modele aferente acestei activități.



**E**xternalizarea este o disciplină în sine. Gartner recomandă **4 idei principale** care trebuie urmărite:

1. Trebuie să existe **o strategie**: cum să se facă externalizarea pentru atingerea scopurilor pe termen lung. Aceasta trebuie să fie integrată în strategia corporatistă pe baza analizelor de cost/eficiență și după identificarea principalelor servicii ce nu se externalizează.

2. Guvernanța este cel mai important factor în determinarea succesului: indiferent cât de bună e strategia, compania trebuie să știe cum să o aplice corect, să o modifice sau să o adapteze în funcție de schimbările pieței. Externalizarea înseamnă un sistem de monitorizare și de luare a deciziilor. Conceptele de Service Level Management (SLM) trebuie să fie bine stăpânite de companie înainte de a demara contractele de outsourcing. Acestea trebuie extinse printr-o metodologie

### Să evităm confuziile

Termenii de outsourcing, offshore, nearshore, farmshore creează confuzie de multe ori. Terminologia profesională este în funcție de locație și sursă:

- **In-house domestic**: serviciile sunt realizate și întreținute intern, cu personal și resurse din țara unde se află și consumatorul serviciilor
- **In-house nedomestic**: denumit și offshore captiv, presupune stabilirea operațiunilor firmei în altă țară decât locul de consum (include și nearshore)
- **Outsourcing domestic**: serviciile sunt luate de la un furnizor extern, care are personalul și resursele în țara consumatorului
- **Outsourcing nedomestic**: serviciile sunt cumpărate de la un furnizor extern, care își are resursele și personalul în altă țară decât consumatorul serviciilor; nearshore sau offshore

### Tipuri principale de externalizare

Când o companie se decide pentru externalizare, trebuie să știe bine de ce face acest demers. Există 3 tipuri principale de externalizare:

1. **de eficiență**: focus pe reducerea costurilor; se bazează pe SLA, care specifică cantitatea și calitatea serviciilor furnizate (operare infrastructură, procesare securi, suport helpdesk etc.)
2. **de îmbunătățire**: focus pe îmbunătățirea performanței operaționale
3. **de transformare**: focus pe îmbunătățirea performanței de business

internă bine pusă la punct. Persoanele responsabile de încheierea lor trebuie să aibă abilități puternice de negociere.

3. Construirea strategiei pe **o structură de relații și nu pe tranzacții**: compania trebuie să mențină o relație pe termen lung cu furnizorul de servicii, care va fi un partener în atingerea scopurilor de business; de aceea, trebuie asigurat un mediu potrivit de a lucra pe termen lung. Contractele de succes de outsourcing sunt de tip win-win, în care fiecare parte își cunoaște și își respectă foarte bine atât obligațiile, cât și drepturile.

4. Trebuie create **metodele de măsură** potrivite: problemele apar nu pentru că nu se măsoară, ci pentru că se măsoară ceea ce nu este important – de exemplu incidentele, și nu impactul asupra businessului. Încărcarea cu prea multe elemente de control duce la un management dificil și, uneori, la neidentificarea problemelor reale, pe care un sistem bun de monitorizare le-ar semnala.

Outsourcingul nu trebuie tratat separat de celelalte servicii pe care un departament IT le furnizează. Pentru business, este bine să se știe dacă un serviciu este externalizat sau se prestează cu resurse interne. Din acest motiv, trebuie analizată contractarea serviciilor, adică de sourcing.

### Principalele modele de sourcing

Gartner definește 8 modele principale de sourcing ce descriu tipuri de relație alternativă între o organizație client și piața de servicii pentru o anumită arie de procese:

1. livrarea internă
2. multi-sourcing
3. in-sourcing
4. joint venture
5. outsourcing complet
6. best-of-bread consortia
7. brand services company (BSCo)
8. prim-contractor

Pentru a avea servicii de sourcing se pot stabili **4 tipuri de strategii**, fiecare cu mai multe variante, în funcție de nevoile companiei:

1. **Construiește (și menține)**: utilizarea propriei infrastructuri, a propriilor oameni, investirea în furnizarea serviciilor; majoritatea băncilor mari au departamente ample care dezvoltă, implementează și gestionează servicii realizate intern
2. **Cumpără**: utilizarea resurselor externe pentru furnizarea serviciilor, outsourcingul tradițional, dar și variante: full-service, prim-contractor, outsourcing selectiv prin best-of-bread
3. **Cooperează**: contractarea serviciilor prin joint-venture, consorții sau alte modele prin care două organizații își pun resursele în comun pentru a implementa o soluție
4. **Concurează**: transformarea furnizorului intern de servicii într-o companie care să ofere servicii și pieței, să aibă propriul profit; furnizarea de servicii pe bază de abonamente și tarife. Este o combinație complicată între a construi și a cumpăra generând o firmă de tip brand-service.

Călin Rangu, PhD  
Director, Raiffeisen Bank  
Vicepreședinte, CIO COUNCIL