



**Călin Rangu,**  
Vicepresedinte CIO COUNCIL

# Outsourcingul, încotro? (I)

Într-o lume plină de incertitudini, cu o situație economică în schimbare, din ce în ce mai globală, și cu o concurență acerbă, profesionalismul și eficiența devin obligatorii pentru supraviețuire. Externalizările de tot felul (clasicul outsourcing) devin un instrument strategic într-o economie din ce în ce mai interconectată.

**I**n topul strategiilor de business, externalizarea activităților IT ocupă un loc fruntaș, fiind determinată de două tendințe clare: necesitatea îmbunătățirii proceselor de business și necesitatea unui management IT puternic și profesionist.

Necesitatea asigurării sustenabilității avantajelor competitive determină companiile să fie mult mai focusate pe activitatea de bază, mai pragmatice și mai tehnologizate, utilizând resursele IT cât mai intensiv posibil.

Cu toate acestea, externalizările de IT se decid greu, deoarece au un impact uriaș și pe termen lung, susținând sau afectând direct business-ul companiei. Tentația de a lua decizii tactice este mare, dar practica a arătat că lipsa unei abordări strategice are efecte negative. Iar deciziile strategice referitoare la externalizare se iau doar pe baze individuale, specifice, deoarece întotdeauna punctul de pornire este diferit, nefiind două companii în situații identice, neputând avea același nivel de maturitate corporatistă.

De asemenea, verticala industriei respective este diferită, inclusiv cerințele de business ale acestei verticale. Culturile naționale, sistemele de taxare, cadrul legislativ sunt diferite, ducând la modele de externalizare diferite. Și chiar dacă s-a decis externalizarea, care se derulează pe ani, business-ul în sine se schimbă, competiția se modifică, tehnologiile avansează.

Din acest motiv, strategiile de externalizare sunt un proces, o călătorie care trebuie să asigure un echilibru între intern și extern, să se alinieze continuu la strategiile de business, la procesele de business și strategiile IT. Partenerul cărui a se externalizează și modelul de outsourcing ales sunt esențiale.

Conform Gartner, o strategie de externalizare este un set de scenarii, planuri, directive și decizii care definesc dinamic și integrează resursele și serviciile interne și externe pentru o îndeplinire continuă a obiectivelor de business ale companiei.

S-au identificat cinci dimensiuni majore în outsourcingul strategic:

1. scopurile de business
2. capacitățile interne
3. capacitățile pieței externe
4. modelele de externalizare viabile
5. modelele de guvernare a externalizării

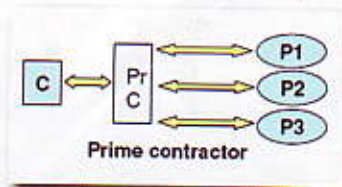
Modelele strategice de externalizare se determină în funcție de două criterii:

- ponderea activităților IT desfășurate intern în companie față de cele

achiziționate din afara companiei.

- nivelul de competiție, în funcție de câți furnizori IT sunt aleși pentru efectuarea serviciilor

De exemplu, unul dintre modelele moderne practicate de firmele de servicii IT este cel de Prime Contractor, care permite atât outsourcing-ul larg, cât și asigurarea competiției între produsele oferite de firma de servicii IT. Prin acesta, compania de outsourcing are atribuții în a gestiona și integra mai mulți furnizori de produse, servicii, proiecte, asigurând o viziune unică, o singură soluție către clientul final.



Pentru identificarea modelului corect trebuie definit scopul externalizării: infrastructura IT, aplicațiile IT, IT-ul în întregime, anumite procese de business (cum ar fi funcțiunile de HR, plăți, contabilitate) etc.

## Schimbări dramatice

Dar componenta cea mai importantă a strategiei este cea a increderei, a parteneriatului care se stabilește, nemaifiind doar o relație vânzător-cumpărător. Compania, în calitate de client, primește serviciile în baza unui contract de servicii, cu nivele de performanță clar stabilite, furnizorul oferind o parte virtuală a propriei organizații, nemaieexistând o separare clară între ce este la furnizor și ce este la client. Din acest motiv, doar furnizorii experimentați pot supraviețui în fața clienților exigenți, exigența acestora crescând exponențial odată cu externalizarea, problemele interne acceptate anterior în interiorul organizației nemaifiind acceptate dacă din momentul externalizării se primesc servicii pe baze contractuale.

Concepțiile furnizorilor se schimbă și ele. Ce înaintea era pur și simplu un client, ceva monolitic, devine o unitate de business alături de multe alte unități de business. Aceste unități de business cer să primească din ce în ce mai mult o dimensiune reală a banilor plătiți, solicitând dovada reducerilor de costuri, reale, palpabile, cu păstrarea în același timp a capacităților furnizorului de a inova și de a susține transformarea de business.

