



## ***ECONOMIA ÎNTREPRINDERII***

### **Externalizarea – opțiune de flexibilizare în întreprinderile de prestări servicii din Cluj-Napoca**

**Janetta SÎRBU**

Universitatea "Bogdan Vodă" Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Economice

#### **Abstract**

*The subject of outsourcing has become more and more discussed during the past few years in our country. The usage of outsourcing registers an upward evolution in Romania, mainly due to the fact that, from more viewpoints, our country represents a favorable field for outsourcing: the low costs of the labor force, the existence of specialists within this field, the benefit of the investment, etc.*

*The outsourcing process which may be used within any field of activity, along with its specific forms, bring forth a series of advantages for the romanian enterprises: focusing on the basic competences, using the individual resources for the activities that can be best developed, different fiscal advantages, the existence of certain quality services, the more efficient distribution of the internal resources etc., yet, it may also imply certain shortcomings/risks: the difficulty in establishing the domains/activities that are to be subject to outsourcing, the reduced dimensions of the enterprises, difficulties in the correct management of the contracts, the unpredictability of the additional costs, etc.*

**Keywords:** *outsourcing*

**JEL Classification:** L24

#### **Introducere**

Pe scena concurenței mondiale întreprinderile caută avantaje și creează valoare cu prevalență prin creșterea flexibilității, orientate spre centralizarea rolului clientului și a competiției în timp. Pe de o parte, se procedează la amplificarea varietății activității: sporirea nivelului serviciilor, sporirea sortimentului de bunuri, creșterea calității bunurilor oferite, ajun-

gând până la personalizarea produselor. Pe de altă parte, crește variabilitatea, prin modificarea proceselor de producție și a ciclurilor de fabricație ale produselor, făcând din schimbare și din inovație practică curentă a gestiunii activității din întreprindere.

Intensificarea dezvoltării societății umane a condus către sporirea complexității activităților din întreprinderi, favorizând astfel creșterea nivelului investițiilor

în utilaje, cercetare, metode și tehnici organizatorice performante etc., fapt care a determinat apariția unor dimensiuni ce nu mai pot fi controlate și gestionate de către o singură întreprindere. În acest fel întreprinderile, cu scopul de a fi cât mai flexibile, au adoptat o strategie de reducere a complexității interne, atât prin capacitatea productivă cât și prin *know-how*-ul tehnologic și procesual, prin utilizarea externalizării (*outsourcing*). În vederea focalizării asupra competențelor de bază, pentru a putea răspunde cât mai bine exigențelor ambiantului, întreprinderile au inițiat *delegarea spre exterior a prestării, executării diferitor servicii, lucrări sau chiar activități către terțe persoane*. Externalizând unele din serviciile sau activitățile proprii, întreprinderile au posibilitatea de a efectua/dezvolta mai bine activitățile rămase și a optimiza structura organizatorică cu scopul de a (re)deveni mai adaptabile, mai flexibile.

Externalizarea a cunoscut o expansiune tot mai mare în ultimii zece ani și va spori în continuare ca fiind “un drum obligatoriu” pentru supraviețuirea și dezvoltarea întreprinderii, indiferent de sectorul de activitate, dimensiune sau obiectul de activitate. Nevoia de flexibilitate a generat o multitudine de variante de externalizare, utilizate în toate domeniile de activitate, întreprinderile beneficiind astfel de derogarea serviciilor, de o relație de parteneriat de durată, de a crea și susține avantajul competitiv, de a diversifica din ce în ce mai mult oferta de produse, lucrări și servicii pentru a spori flexibilitatea în activitatea desfășurată și a satisface cât mai bine diversele cerințe ale consumatorilor (care sunt într-un număr tot mai mare și mai atenți la ofertele de pe piață).

O dată cu evoluția timpului sectorul

terțiar a avut un rol tot mai important în progresul economiilor naționale ale diferitelor state. În prezent, serviciile reprezintă ponderi importante în produsul intern brut și în ocuparea forței de muncă. Astfel, în țările dezvoltate sectorul terțiar are o pondere de peste 50% din produsul intern brut, spre exemplu în SUA ponderea este de 70%, iar populația activă care își desfășoară activitatea în acest sector deține o pondere de cca. 80%.

La noi în țară, chiar dacă ponderea serviciilor în produsul intern brut este de cca. 40%, iar populația activă din acest sector deține o pondere de 33%, totuși volumul prestărilor de servicii a crescut foarte mult în ultimii zece ani. Fapt pentru care, în studiul de caz care urmează a fi prezentat, au fost selectate întreprinderile clujene care își desfășoară activitatea în sectorul terțiar.

Pentru a putea cunoaște nivelul de utilizare a externalizării în întreprinderile clujene prestatoare de servicii, s-a efectuat un sondaj, cu ajutorul unui chestionar format din o serie de întrebări. Chestionarul a fost structurat din întrebări referitoare la: noțiunea de externalizare, anul începerii utilizării externalizării și prima activitate dată către exterior, motivațiile și limitele utilizării externalizării, domeniile/activitățile externalizate, specificarea activităților care au dat faliment în utilizarea externalizării, “sursele” de cunoaștere despre externalizare, modele utilizate, gradul de satisfacție, activitatea/activitățile în care au fost atinse cele mai bune, respectiv cele mai slabe rezultate, precum și întrebări cu caracter general: denumire, domeniu de activitate, obiect de activitate, număr de angajați, cifra de afaceri, existența unui catalog de produse, lucrări sau servicii, eventuala apartenență la un grup de întreprinderi.

## **Câteva observații în urma analizei răspunsurilor la chestionar**

*În întreprinderile clujene prestatoare de servicii se cunoaște noțiunea și se utilizează externalizarea.*

Din totalul celor 50 de întreprinderi chestionate 50% au răspuns afirmativ la întrebarea dacă au auzit de noțiunea de externalizare. Celelalte întreprinderi nu cunoșteau noțiunea propriu-zisă de externalizare, dar știau sensul ei, fapt pentru care noțiunile utilizate în acest scop erau: prestări servicii, aprovizionare furnizori, relații cu furnizorii sau contract cu furnizorii.

Externalizarea a început să fie cel mai adesea practică după anul 1990, multe întreprinderi utilizând-o doar după anul 2000. Astfel, ponderea întreprinderilor care au utilizat externalizarea până în anul 2000 a fost de 54%, respectiv 27 de întreprinderi. În timp ce întreprinderile care au dat către exterior unele din activitățile sale după 2000 au fost în număr de 23 (ceea ce înseamnă, după cum am menționat și mai sus, că în întreprinderile din Cluj-Napoca se cunoaște și se utilizează externalizarea).

Prima întreprindere care a utilizat externalizarea a fost din domeniul bancar, în anul 1990, iar activitatea dată către exterior a fost serviciile de pază și securitate. În întreprinderile chestionate activitățile în care a fost folosită externalizarea pentru prima dată erau: paza și securitatea, contabilitatea, aprovizionarea, transport de valori, telecomunicații, asigurarea prânzului, plasarea forței de muncă, vânzări, asigurări, servicii de curățenie, telecomunicații.

Referitor la gradul de utilizare al externalizării se poate aprecia că în trecut

a fost redus (în 20 de întreprinderi chestionate) și mediu (în cazul a 16 întreprinderi), în timp ce un grad ridicat de utilizare a fost înregistrat doar în 2 întreprinderi, iar în celelalte întreprinderi nu s-a utilizat *outsourcing*-ul. Situația se modifică în favoarea utilizării externalizării în prezent și viitor, astfel:

- în prezent – 40 de întreprinderi înregistrează un grad redus și mediu (respectiv 17 și 23) și 7 întreprinderi au un grad ridicat în utilizarea externalizării;
- în viitor – gradul ridicat în utilizarea externalizării va fi în 14 întreprinderi, cel mediu se va întâlni în 18 de întreprinderi, iar cel redus va fi în cazul a 8 întreprinderi.

Externalizarea a fost aplicată în diferite domenii de activitate (sistemul de telecomunicații, cercetarea pieței, publicitatea, tehnologia informațională, asigurarea condițiilor de muncă, contabilitatea, aprovizionarea, diferite servicii tehnice, asigurarea pazei, executarea diferitor faze ale procesului de producție, proiectarea și configurarea produsului, servicii legislative, în domeniul selecției și recrutării resurselor umane, gestiunea parcului auto ș. a.), chiar dacă există unele excepții de la o întreprindere la alta. În prezent la domeniile prezentate mai sus se adaugă: administrarea, activitatea de post-vânzare, activitatea comercială. Cu toate acestea unele întreprinderi consideră că nu ar utiliza niciodată externalizarea în domenii precum: finanțele, gestiunea depozitelor, gestiunii personalului, gestiunii patrimoniului imobiliar.

Au fost și domenii de activitate în care procesul de externalizare a dat faliment: tehnologia informațională și contabilitatea într-un termen de 1-2 ani, asigurarea prânzului în mai puțin de un an de zile.

*“Sursele” utilizate pentru informarea despre outsourcing sunt specialiștii și recomandările din partea altor întreprinderi.*

“Sursele” de la care au aflat întreprinderile despre utilizarea externalizării au fost diverse: specialiștii în domeniu, prin recomandarea din partea altor întreprinderi care au apelat la servicii de externalizare, mijloace mass-media, diferite cunoștințe, etc.

Totodată, o întreprindere poate apela la una, două sau mai multe surse de informații atunci când dorește să inițieze un proces de externalizare, ponderea majoritară (64%) fiind deținută de către specialiștii în domeniu și recomandările altor întreprinderi care au apelat la servicii de externalizare, respectiv 23 și 19 întreprinderi.

Motivațiile care au determinat utilizarea externalizării într-o activitate sau alta se referă la: reducerea costurilor, reducerea riscurilor, alocarea mai eficientă a resurselor interne, atitudinea și stabilitatea economică a furnizorului, apropierea geografică a furnizorului, prețul serviciului oferit de către furnizor, precedentele relații cu același furnizor, disponibilitatea furnizorului de a lucra în parteneriat, adoptarea noilor tehnologii și cunoștințe, beneficii fiscale, ameliorarea calității serviciului etc.

Cu toate acestea au existat și unele nemulțumiri sau limite, care au restricționat utilizarea externalizării, printre care s-ar enumera: dimensiunile reduse ale întreprinderii, perioade lungi de adaptare la necesitățile întreprinderii, dificultatea de a dispune de o bază de date adecvată care să prezinte furnizorii și ofertele acestora, dificultăți în gestionarea corectă a contractelor, imprevizibilitatea costurilor suplimentare etc.

*Sub-contractarea este modelul cel mai utilizat.*

În prezent întreprinderile chestionate beneficiare de servicii de externalizare utilizează cu precădere sub-contractarea, ceea ce presupune ca resursele proprii sau activitatea proprie să nu fie cedate către întreprinderea-furnizoare de activități de externalizare. În acest caz întreprinderile cedează unor furnizori o activitate sau un anumit număr de activități, dar execuția propriu-zisă se efectuează de o a treia persoană. Adică, întreprinderea care prestează o anumită activitate pentru întreprinderea beneficiară nu este cea care a încheiat “direct” contractul.

Sub-contractarea va fi modelul utilizat și pentru viitor, în cazul a 92% din întreprinderile chestionate. Doar 4 dintre ele ar utiliza externalizarea strategică (transferarea sau cedarea resurselor proprii sau activității proprii către întreprinderea-furnizoare de activități de externalizare), situație în care impactul asupra întreprinderii ar fi semnificativ, determinând modificări calitative în baza de “resurse-competențe-cunoștințe”.

*68% din întreprinderile chestionate sunt “mulțumite” de utilizarea externalizării.*

Majoritatea întreprinderilor clujene prestatoare de servicii, respectiv 34, au acordat calificativul “bun” în utilizarea externalizării. Gradul de satisfacție considerat “foarte bun” a fost regăsit în cazul a zece întreprinderi, iar calificativul “suficient” a fost acordat de șase întreprinderi.

De la o întreprindere la alta au fost obținute rezultate diferite, în sensul că la unele au fost bune, iar la altele slabe. Totuși, au fost domenii/activități cu cele mai bune rezultate în aplicarea externali-

**Casetă:** Exemple ale utilizării externalizării în unele întreprinderi clujene prestatoare de servicii

|  |
|--|
| <p>Eurom Banc este o întreprindere, după cum și numele deja o spune, care își desfășoară activitatea în domeniul financiar, având obiectul de activitate efectuarea operațiunilor bancare.</p> <p>A utilizat pentru prima dată externalizarea în anul 2003, activitățile date către exterior fiind transportul de valori și sistemul de telecomunicații. Printre alte activități externalizate la această întreprindere se mai enumeră: activitatea comercială și activitatea de asigurare a pazei. Activitățile sistemului de telecomunicații și de asigurare a pazei vor fi externalizare și în viitor.</p> <p>Motivațiile relevante care au determinat utilizarea externalizării sunt cele cu referire la reducerea costurilor, adoptarea noilor tehnologii și cunoștințe, precum și reducerea riscurilor. Iar limitele care îngreunează desfășurarea procesului de outsourcing se referă la incertitudinea sau dificultatea individualizării activităților ce pot fi externalizate.</p> <p>În vederea inițierii utilizării outsourcing-ului întreprinderea a apelat la specialiștii în domeniu. Modelul utilizat este sub-contractarea, iar gradul de satisfacție este considerat “bun”.</p>   |
| <p>S.C. Arrow Interntional S.R.L. efectuează comerțul cu produse și articole de pescuit și vânătoare.</p> <p>În anul 1998 întreprinderea a utilizat pentru prima dată externalizarea în activitatea de asigurare a pazei. Gradul de utilizare a externalizării a fost mediu în trecut, aceeași situație menținându-se în prezent și în viitor. Actualmente activitățile date către exterior sunt serviciile legislative, gestiunea parcului auto, publicitatea și asigurarea pazei. Aceste activități au fost externalizate în trecut, fiind menținute și în prezent și pentru viitor.</p> <p>“Sursele” de la care s-a informat întreprinderea referitor la procesul de outsourcing au fost specialiștii. Modelul utilizat este sub-contractarea, gradul de satisfacție în utilizarea externalizării fiind considerat “bun”.</p>   |
| <p>S.C. Nityia Consulting S.R.L. este o întreprindere ce își dezvoltă activitatea în domeniul servicii și are ca obiect de activitate publicitatea.</p> <p>Prima activitate externalizată a fost cea de selecție și recrutare a resurselor umane, în anul curent. Gradul de utilizare a externalizării este mediu în prezent, aceeași tendință menținându-se și pentru viitor. Activitățile externalizate sunt contabilitatea și resursele umane, ele fiind date către exterior și în viitor.</p> <p>Managerii întreprinderii au prezentat o serie de motivații relevante atât în prezent cât și pentru viitor, la fel și limitele utilizării externalizării, neexistând nici o activitate care să fi dat faliment în cazul dacă a fost încredințată către exterior.</p> <p>Pentru a iniția un proces de <i>outsourcing</i> întreprinderea a apelat la specialiști, la cunoștințe și la mijloace mass-media. Modelul folosit a fost sub-contractarea, iar gradul de satisfacție în utilizarea externalizării este considerat “foarte bun”.</p>   |
| <p>S.C. International Cultural Exchange S.R.L. este o întreprindere care efectuează selecția și plasarea forței de muncă.</p> <p>A utilizat pentru prima dată externalizarea în anul 2001, în tehnologia informațională. Consideră gradul de utilizare al <i>outsourcing</i>-ului “ridicat” atât în prezent cât și în viitor.</p> <p>În trecut activitățile externalizate erau în număr de trei (tehnologie informațională, asigurarea condițiilor de muncă și publicitate), în prezent au mai fost date către exterior încă două activități (serviciile legislative și aprovizionarea), în viitor situația va fi la fel.</p> <p>Motivațiile care au dus la utilizarea externalizării sunt considerate de către întreprindere relevante și foarte relevante, iar limitele relevante se referă la: dificultatea de a dispune de o bază de date adecvată care să prezinte furnizorii și oferta acestora, precum și imprevizibilitatea costurilor suplimentare.</p> <p>Și în această situație întreprinderea a apelat la specialiști înainte de a demara procesul de outsourcing, dar și la mijloacele mass-media. Modelul utilizat a fost sub-contractarea, gradul de satisfacție în utilizarea externalizării fiind considerat “bun”.</p> |

zării pentru toate întreprinderile intervievate și altele cu rezultatele cele mai slabe, neregăsindu-se în situații opuse. Astfel, cele mai bune rezultate au fost înregistrate în următoarele domenii: protecție și pază, servicii de curierat, activitate comercială, sistem de telecomunicații, cercetarea pieței, logistică, transport, depănare auto, consultanță marketing, servicii legislative, furnizarea de echipamente și componente, publicitate. În schimb, cele mai slabe rezultate au fost obținute în: serviciile de curățenie, serviciile de servire a prânzului, asigurarea condițiilor de muncă, selecția și recrutarea resurselor umane, proiectarea și configurarea produselor, lucrărilor sau serviciilor.

## Concluzii

Procesul de externalizare nu este unul fără riscuri, totuși, luând în considerare justul aport al utilizării și variata gamă de posibile modalități de aplicare, se pot obține costuri și riscuri cu mult mai reduse. Strategiile bazate pe competențe și externalizare pot produce o creștere a venitului, o diminuare a riscului, o mai mare flexibilitate și o mai amplă capacitate de a răspunde la exigențele ambientului. Astfel, aplicarea strategiilor de externalizare semnifică reducerea costurilor și sporirea performanțelor, prin focalizarea asupra activității desfășurate și sporirea propriei flexibilități.

Cu toate că noțiunea de externalizare este cunoscută de doar jumătate din întreprinderile chestionate, totuși ea are o aplicabilitate importantă în diferite domenii de activitate din întreprinderile prestatoare de servicii din Cluj-Napoca.

Externalizarea este utilizată atât în domeniile/activitățile colaterale ale întreprinderilor:

asigurarea pazei și securității, asigurarea curățeniei, asigurarea prânzului, efectuarea publicității etc., cât și în domeniile/activitățile strategice ale întreprinderii: contabilitate, tehnologie informațională, logistică, resurse umane, finanțe etc.

Diferitele motivații care au determinat utilizarea externalizării au fost relevante sau foarte relevante, lucru care ne determină să apreciem că managerii întreprinderilor de prestări servicii din Cluj-Napoca analizează mai întâi situația și știu exact ce trebuie de făcut și în ce domenii poate fi aplicată externalizarea. Acest lucru se confirmă și prin nemulțumirile, la fel în majoritatea cazurilor foarte relevante, avute din partea întreprinderilor care au utilizat externalizarea.

Managerii clujeni dau dovadă de profesionalism atunci când doresc să inițieze un proces de *outsourcing*, prin faptul că apelează la specialiștii în domeniu sau la recomandarea altor întreprinderi care au apelat deja la servicii de externalizare (lucru evidențiat și prin neexistența calificativului “insuficient” la gradul de satisfacție în utilizarea externalizării).

Datorită faptului că în majoritatea cazurilor modelul de externalizare utilizat este sub-contractarea, ne confirmă faptul că întreprinderile clujene prestatoare de servicii sunt doar la începutul folosirii externalizării (fapt ce se datorează și dimensiunilor reduse ale întreprinderii sau ale activității în care poate fi aplicată o strategie de *outsourcing*, precum și în dificultatea de a dispune de o bază de date adecvată care să prezinte furnizorii de servicii de externalizare și ofertele acestora), existând totuși și perspective ale utilizării externalizării strategice. Se poate afirma că în viitor fiecare întreprindere prestatoare de servicii va utiliza

externalizarea.

Totuși, nu este ușor de înțeles pentru întreprinderi posibilitatea simplificării gestionării proprii prin aplicarea externalizării pe baza unei relații de parteneriat. Aceste relații cu o altă întreprindere pot fi nu numai pentru unele activități, dar și pentru toate serviciile și funcțiile întreprinderii, prin faptul că un partener de încredere și competent nu va profita de poziția sa de furnizor exclusiv. Bineînțeles, că nu toți furnizorii sunt la fel de competenți și de încredere și de aceea nu este suficientă doar luarea deciziei de utilizare a externalizării, dar și in-

dividualizarea furnizorului trebuie adecvat evaluată și apreciată.

Afirmarea definitivă a utilizării externalizării va depinde de credibilitatea oferită de furnizori și se va configura în “curajul întreprinzătorului” dacă întreprinderile vor ști să demonstreze necesitatea acesteia. Externalizarea oferă managementului întreprinderii oportunitatea de a recuceri siguranța și controlul într-un ambient flexibil. Aceasta se va putea obține prin majorarea numărului de întreprinderi ce au noi relații de afaceri și o sporire a capacității colective de funcționare în situații de parteneriat.

