

REZUMAT

Teza de doctorat își propune să analizeze situațiile cu care se confruntă un manager în momentul în care dorește să obțină performanțe mai bune la nivelul activităților întreprinderilor pe care le conduce. Soluția de îmbunătățire a performanțelor, regăsită în această lucrare, cea a externalizării proceselor și serviciilor, a fost tratată atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, în cadrul a trei tipuri de activități economice.

Stabilirea priorităților este primul pas în procesul de externalizare, deoarece în acest fel se pot urmări noile performanțe care ar trebui să ajute în deciderea modalității de continuare a inițiativei. De asemenea analiza funcției interne este un pas care trebuie făcut înaintea oricărei discuții cu privire la externalizare, pentru că nu se poate renunța la aceasta fără a se vedea nivelul de performanță.

Externalizarea poate fi un instrument strategic puternic. Cu toate acestea, pentru a valorifica puterea sa trebuie lămurite câteva aspecte în ceea ce privește relevanța externalizării pentru organizație cu privire la viziunea despre viitor:

Prin explorarea acestor aspecte, managerul poate să înțeleagă modul în care externalizarea se poate încadra în strategiile organizației și modul în care punerea sa în aplicare va afecta aceste strategii.

Prin explorarea acestor implicații strategice, directorii pot evalua probabilitatea de succes a externalizării și cum să o pună în aplicare mai eficient.

Externalizarea este un instrument eficient de transformare a restructurării, iar echipa de proiect învață cum se potrivește cu alte instrumente de transformare care pot fi, de asemenea, utilizate de către organizație. Mai mult, orice inițiativă de transformare se va confrunta cu probleme, cum ar fi rezistența cauzată de schimbare.

Apoi, folosind informațiile despre previziuni se urmărește cum vor afecta factorii analizați (nivelul dezvoltării, investițiile, câștigurile sau pierderile, durata de fabricație, defectele, etc.) performanța viitoare.

În cadrul *primului capitol* „Conceptul de externalizare” este oferită o imagine de ansamblu în ceea ce privește noțiunea de externalizare, analizând părerile mai multor autori, în special din literatura internațională. Varietatea proceselor de externalizare se poate observa prin tipologia complexă remarcată în literatura de specialitate.

Pe parcursul acestei etape a cercetării s-a urmărit identificarea și prezentarea unor noțiuni legate de conceptul multidimensional al externalizării care angajează eforturi din partea managerilor pe o paletă variată. Dar externalizarea ca formă de restructurare a companiilor nu afectează numai managerii, ci și angajații, clienții, cât și investitorii. În cadrul acestui capitol se discută cum sunt aceștia angrenați în cadrul procesului de externalizare.

Viața economică demonstrează că managerii care cunosc problema externalizării sunt și cei care au o afacere eficientă, prosperă și în dezvoltare, chiar și în aceste momente de criză.

În acest sens s-a efectuat studiul cu privire la nivelul de cunoaștere al fenomenului externalizării și s-a constatat că o bună parte din manageri nu cunosc și nu folosesc această strategie pentru îmbunătățirea afacerii. De aceea, este necesar ca mediul de afaceri să fie informat cu privire la posibilitățile multiple pe care le oferă externalizarea, iar managerii trebuie să înțeleagă necesitatea apelării la specialiști, pentru a crește competitivitatea firmei pe o piață tot mai concurențială.

S-a dovedit necesară întocmirea acestui studiu asupra mediului de afaceri din județul Timiș, pentru a se putea determina nivelul de cunoaștere al managerilor din această zonă cu

privire la problematica externalizării. Pentru o imagine generală asupra situației actuale s-au ales agenți economici din diferite domenii de activitate și de diferite mărimi, însă marea majoritate o reprezintă întreprinderile mici și mijlocii. Trebuie făcută precizarea că în întocmirea unei baze de date cât mai complete s-a dorit obținerea răspunsurilor de la cât mai mulți agenți economici, însă au apărut probleme cu privire la scepticismul, ezitarea și neîncrederea managerilor.

Din analiza studiului reiese că trebuie găsite căi de informare și perfecționare a managerilor care nu cunosc acest subiect, sau care nu pot să îl folosească din considerentul lipsei de informații.

În cadrul aceluiași capitol s-a considerat necesar să se facă o analiză a externalizării printr-o abordare de la trecut la prezent, până la previziuni viitoare, atât la nivel microeconomic cât și macroeconomic.

Astfel, se observă că la nivel global există o tendință tot mai mare de a externaliza întregul proces, lucru ce se va face prin parteneriate strategice și transferul drepturilor de decizie semnificative.

Specialiștii estimează că furnizorii vor avea operațiuni mari, sofisticate care vor realiza bunuri și servicii cu valoare adăugată la un nivel ridicat. Externalizarea începe cu procesele mai îndepărtate de cele de bază și apoi se înaintează spre acestea.

O altă tendință, care implică marile companii diversificate, este de a externaliza funcții și procesele globale marilor furnizorilor cu o prezență și expertiză globală mai puternice.

Capitolul al doilea „Strategia managerială privind externalizarea” prezintă strategia managerială privind externalizarea, în primă fază prin delimitarea indicatorilor care impun acest proces, iar în final prin cuantificarea externalizării în diferite ramuri ale activității economice.

Alegerea unei strategii de externalizare poate motivată pe experiența unor specialiști și reducerea costurilor, dar ea a trecut de la inițiativele care inițial erau motivate financiar la stadiul curent de motivare strategică.

Eforturile externalizării *motivate financiar* se regăseau pe vremea primelor tranzacții comerciale, când procesul de producție era externalizat în zone cu mână de lucru ieftină. Dar eforturile externalizării *motivate strategic* se referă, în principal, la capacități și competențe, iar intenția este să se profite de experiența, cunoștințele, procesele și capacitățile care se regăsesc în afara organizației și utilizarea acestora ca intrări pentru îmbunătățirea eficacității și eficienței operațiunilor. Mai important de atât, dacă se realizează corect, eforturile externalizării motivate strategic nu numai că ar putea ajuta operațiunile, dar ar putea contribui la sporirea avantajelor strategice și competitive ale organizației.

Competitivitatea se consideră a fi în prezent elementul care dictează toate strategiile și acțiunile întreprinse de către managerii entităților economice. În concluzie și strategia de externalizare trebuia discutată din prisma acestui indicator.

În orice caz, companiile pot să folosească externalizarea proceselor și serviciilor către firmele executante cel mai bine cotate, pentru a câștiga avantaj competitiv. Sub acest raționament, externalizarea serviciilor este o investiție strategică menită să îmbunătățească nivelul serviciilor cu un anumit cost, având scopul de a crește veniturile printr-o competitivitate sporită.

Cunoașterea și dezvoltarea durabilă sunt alți indicatori care sunt afectați de către externalizare, deoarece acest fenomen aduce elemente noi în culturile organizaționale ale societăților comerciale, și nu numai, ajutând la dezvoltarea acestora, și implicit la dezvoltarea

întregii zone în care aceste societăți își desfășoară activitatea. Concluziile se sintetizează prin faptul că acest fenomen (externalizarea activităților) nu are numai efecte economico-financiare, ci efectele sunt și de natură socială, politică, etc.

Studiile de specialitate subliniază necesitatea planificării detaliate în fiecare etapă a externalizării. O listă de verificare orientată doar asupra implicației pe care o au resursele umane identifică mai mult de 60 de pași pentru planificarea, realizarea și analiza oricărui proces de externalizare. Acești pași pot și ar trebui să fie modificați pentru fiecare organizație și fiecare situație de externalizare în parte.

În **capitolul trei** „Selectarea furnizorilor de procese și servicii externalizate” s-au detaliat fazele procesului de selecție al furnizorilor de externalizări.

Acest proces este laborios, deoarece activitățile fiind efectuate până la momentul externalizării în interiorul întreprinderii, conducerea trebuie să selecteze furnizorul cel mai bun pornind de la zero.

Până la momentul deciziei, echipa de proiect se concentrează asupra colectării și analizării informațiilor.

Acest proces premergător deciziei este completat de emiterea de cereri de ofertă. În primul rând, întocmirea cererii de ofertă ar trebui să se reducă la motivele externalizării, calificările furnizorilor, rezultatul anticipat al serviciilor etc. Iar în al doilea rând, echipa de proiect trebuie să aibă confirmarea că inițiativa va fi pusă în aplicare cu ajutorul metodologiei propuse.

Comunicarea cu furnizorii trebuie să fie clară și fără favoritisme. Orice informații importante discutate cu un furnizor, ar trebui comunicate și celorlalți. Acest lucru permite tuturor care licitează pentru contract să evalueze aceleași informații. De obicei, întrunirea licitatorilor are loc după emiterea CDO-urilor. După aceea, este necesar un efort pentru a împărtăși informații exacte și corecte.

Furnizorii pot face speculații inutile în ofertă, generând astfel așteptări foarte mari, prelungind procesul sau reducând prematur concurența, dacă restricțiile sunt inacceptabile.

Mai rău, dacă se dovedește că furnizorul care a câștigat competiția a înțeles greșit domeniul de externalizat, și astfel a subestimat costurile (și astfel și formarea prețurilor), atunci parteneriatul va merge temporar într-o altă direcție.

Negocierile nu trebuie să înceapă până nu sunt îndeplinite următoarele:

- echipa proiectului (sau delegatul acesteia) este pregătită (pregătit) pentru negociere;
- a fost planificată strategia pentru negociere;
- furnizorul și-a încheiat procesul vânzărilor;
- au fost stabilite regulile de bază pentru negociere.

Negocierile încep cu o listă a obiectivelor stabilite, care este folosită pentru a converti CDO-ul și oferta care rezultă în urma acestuia într-un contract sumar informal. Pentru a face acest lucru, părțile negociază termenii și ajung la un acord final cu privire la problemele majore. Lista obiectivelor duce la negocieri detaliate care permit avocaților să elaboreze un contract. Acest lucru presupune specificații amănunțite și folosirea limbajului juridic necesar pentru a ajunge la un acord executoriu. Când s-a încheiat contractul este timpul să înceapă tranziția.

În **capitolul patru** „Aplicarea strategiilor de externalizare în diferite structuri organizatorice” sunt prezentate trei societăți comerciale în cadrul cărora s-a urmărit procesul de externalizare. Pentru a avea o imagine cât mai clară asupra externalizării s-au ales întreprinderi cu domenii de activitate diferite.

După ce s-a urmărit situația întreprinderilor pe piață și istoricul activităților desfășurate de acestea, s-a făcut o analiză amănunțită a activităților de exploatare (producție, execuție de lucrări sau servicii) și a structurii fluxului tehnologic.

Identificarea procesului de externalizat, analiza furnizorului și realizarea externalizării sunt etapele care definesc modul nou de organizare a activităților societăților luate în studiu, astfel încât să fie mai rentabile și mai competitive pe piață.

Societatea comercială Sever Conf S.A. prin natura afacerii își desfășoară activitatea pe comenzi, fiecare cu specificul său și din acest considerent este îngreunată standardizarea unei strategii de externalizare.

Din analiza detaliată a activităților desfășurate de societatea Sever Conf S.A. se pot desprinde mai multe situații, și anume:

1. *comenzi externalizate integral;*
2. *comenzi produse integral în societate;*
3. *comenzi cu elemente de producție externalizate.*

Pentru aceste situații s-a luat în calcul activitatea mai multor furnizori pe care societatea îi are în baza de date, asupra căreia s-a făcut o analiză cu privire la experiența pe care o au pentru procesele de externalizat.

Pe procesul tehnologic analizat, și anume producția colecției toamnă-iarnă 2012 „Moncler Donna” marca 093, modelul 49976/05 „Libellule”, țeșătură 53220, furnizorul care are abilitățile cele mai bune s-a considerat a fi S.C MARCONF S.R.L.. Această societate comercială are de asemenea sediul în municipiul Drobeta Turnu Severin și produce confecții pentru Balliere (Belgia), Marks & Spencer (Anglia), Colmar (Italia), MG (Italia), SPC – Groupe Marck (Franța).

Însă înainte de finalizarea contractului S.C Marconf S.R.L. s-a realizat o *probă de lucru*, denumită *serie 0*.

Indiferent de tipul de externalizare folosit procedura generală de verificare a capacităților furnizorului extern este aceeași.

Această procedură se realizează pornind de la seria 0, care este considerată ca un model, din care se selectează prima bucată, denumită etalon.

După ce se alege prima bucată, aceasta este urmărită pe faze de lucru de către o echipă care asigură asistența tehnică. Echipa în timpul execuției bucății etalon va verifica utilajele folosite, pentru ca acestea să realizeze un produs în standardele cerute. Ulterior procesului de fabricație a bucății etalon s-au făcut observațiile de remediere a erorilor de producție și s-a emis pretențiile de calitate.

După ce s-a analizat prima bucată și s-a stabilit etalonul, s-a urmărit dacă furnizorul îndeplinește condițiile de calitate, eficacitate, sau promptitudine, și prin urmare s-a decis continuarea externalizării comenzii. Astfel parteneriatul continuând societatea Sever Conf S.A. a dat furnizorului spre realizare lotul scurt, care se introduce pe linia de producție.

Pe parcursul realizării produselor pe linia de fabricație, tehnicianul societății Sever Conf S.A. a supravegheat execuția produselor la 2-3 zile, reanalizând fiecare etapă.

La finalizarea lotului scurt s-a făcut recepția produselor finite în depozitul societății Severconf S.A.

În cazul externalizării părților componente, acestea au fost introduse pe flux în secția de producție a societății Sever Conf S.A., urmând întreg circuitul până la produsul finit. Iar în cazul comenzilor complete, acestea au fost direct recepționate în depozit ca produse finite.

După ce toate produsele finite din depozit au fost ambalate diferențiat pe modele, pe

comenzi, pe culori, pe mărimi, acestea s-a lotizat și au fost expediate beneficiarului.

Produsele finite livrate se consideră a fi în concordanță cu toate cerințele impuse în fișa tehnică deoarece acestea au trecut pe parcursul și la sfârșitul producției de CTC:

- la furnizor,
- la societate,
- la beneficiar.

Cel de-al doilea studiu este făcut la Societatea de Drumuri Municipale Timișoara S.A. care realizează lucrări de infrastructură care contribuie la dezvoltarea comunității urbane.

Activitatea societății este una care trebuie interconectată cu celelalte activități de executare de lucrări pentru comunitate, ca urmare a reglementărilor în vigoare cu privire la realizarea de lucrări integrate.

Toate aceste activități sunt în strictă concordanță cu planurile urbanistice și de dezvoltare analizate și aprobate de către Consiliul Local.

Pentru analiza proceselor și serviciilor externalizate de către societate s-a luat în studiu lucrarea de reabilitare a străzii Iancu Văcărescu, tronsonul cuprins între B-dul Regele Carol și B-dul 16 Decembrie 1989, din municipiul Timișoara.

Proiectul prevede următoarele lucrări:

1. lucrări rutiere proiectate;
2. lucrări de reabilitare rețele de apă și canalizare;
3. lucrări de reabilitare rețele de gaz și termice;
4. lucrări de reglementare rețele de telecomunicații;
5. lucrări de reglementare instalații electrice;
6. reabilitare iluminat public;
7. spații verzi.

Ca urmare a amplitudinii proiectului societatea a fost nevoită să apeleze la alte societăți cu expertiză pe diferitele tipuri de lucrări. Partenerii societății pe lucrarea în cauză sunt detaliați în graficul următor, unde se sintetizează de asemenea din graficul de eșalonare a lucrărilor, și executarea lucrărilor, cu marcarea celor care au fost externalizate.

Iar cel de-al treilea caz realizat la societatea comercială Severnav S.A. evidențiază prin prezentarea fluxului tehnologic că are o serie de probleme legate de deprecierea fizice și morale a activelor deținute.

Datorită uzurii fizice a stației de alicare și a faptului că procedeul de aplicare grund (shopprimer) este depășit din punct de vedere al tehnologiilor actuale, este necesară o investiție pentru o stație modernă de alicare și vopsire.

Dar unele probleme apar chiar din etapa de gândire a navei (proiectarea navei), deoarece baza materială cu privire la sistemele informatice este depășită atât fizic, dar, în special, moral (nu există un sistem informatic de modelare a navelor modern), iar la nivel de personal nu există angajați specializați în proiectarea navelor cu noile tehnologii.

În consecință a căutat să remedieze o parte din probleme prin externalizarea, în primă fază, a unor servicii, căutând să se concentreze pe funcțiile principale.

În loc să-și focalizeze atenția pe aplicațiile software, societatea a decis să apeleze la un ASP pentru cerințele tehnologiilor informaționale (IT).

Externalizarea aplicațiilor sau găzduirea serviciilor, presupune că în loc de instalarea și întreținerea noii aplicații software în interiorul firmei să se apeleze un furnizor care să o găzduiască pentru firmă.

Întrucât contractele semnate trebuie onorate la timp, compania a optat pentru

externalizarea unei părți din proces, semnând astfel câteva contracte de colaborare cu o societate (S.C. KSB Design Company S.R.L.) în vederea realizării proiectării navelor.

Capitolul cinci „Externalizarea și riscul la nivelul societății” prezintă prin comparare beneficiile/avantajele și capcanele/dezavantajele unui proces de externalizare.

Avantajele unui proces de externalizare sunt evidente, acestea fiind urmărite în activitatea economică a unei entități pe diferite perioade de timp:

a) Beneficiile tipice **pe termen scurt**

b) Beneficiile tipice **pe termen lung**

Dacă se sintetizează cele spuse anterior, se poate concluziona că decizia de a externaliza este adesea făcută cu scopul:

- de a reduce costurile (în special de exploatare) sau de a utiliza mai eficient timpul;
- pentru a face o utilizare mai eficientă a factorilor de producție, de a crește eficiența care poate ulterior să reducă prețurile de vânzare;
- de a redirecționa sau de a conserva energia îndreptate spre capacitatea unei anumite afaceri;
- de a crește investițiile care se transformă în noi locuri de muncă, de obicei bine plătite.

Ca în orice nouă inițiativă semnificativă, activitățile de planificare, inclusiv aspectele privind managementul proiectului sunt foarte importante. De obicei, echipele multifuncționale sunt formate pentru a studia și implementa inițiative de externalizare, deci la început se vorbește despre selecția membrilor echipei și a liderului. Echipa de proiect evaluează riscurile și resursele, informațiile și abilitățile manageriale necesare pentru a atenua aceste riscuri. Trebuie stabilite obiectivele echipei, rezultatele și planificarea pe termen scurt.

Astfel, strategia de externalizare ca orice strategie este purtătoare de riscuri care nu pot fi suprimate. Riscurile specifice pot fi definite ca fiind expunerea la situații nefavorabile (pierderi) rezultate din evenimente specifice.

Trebuie să se găsească mecanisme care să permită delimitarea și stăpânirea lor și ca urmare s-au evaluat riscurile asociate externalizării sau integrării unei funcții. Datorită faptului că riscurile specifice sunt adesea cele care periclitizează un proiect, exact acesta este domeniul căruia ar trebui să i se aloce mai mult timp.

O prima abordare a stăpânirii acestor riscuri constă în repunerea tuturor preocupărilor pe termen scurt într-un demers prospectiv. Acesta necesită adoptarea unei viziuni care plasează clientul în centrul preocupărilor. În acest context, reducerea rapidă a costurilor nu trebuie să acopere efectele pe termen lung ale conducerii activităților întreprinderii deoarece voința afișată de a reduce costurile riscă să determine întreprinderea să transfere activitățile considerate periferice, dar care contribuie indirect la satisfacerea clienților. Chiar o funcție considerată ca nedecisivă, în prezent, poate deveni decisivă în timp ținând cont de evoluția mediului și a cererii. Astfel, anumite întreprinderi care subcontractează distribuția produselor lor și-au reluat acesta funcție având în vedere importanța acesteia în satisfacția clientului (cunoașterea clientului, calitatea primirii, amânarea tratării cererilor, etc).

În timpul discuțiilor despre externalizare, următorii inhibitori au fost susceptibili să apară și a trebuit să fie abordați și clarificați înainte ca inițiativă să fie aplicată (nesiguranța; pierderea controlului; pierderea competențelor de bază; nemulțumirea angajaților; dificultăți în schimbare; riscuri de eșec).

Externalizarea reprezintă, printre altele, o modalitate de îmbunătățire a performanțelor unei afaceri și implicit o reducere a riscului economic și de faliment, pentru că o serie de

activități și/sau procese se pot realiza cu eforturi mai reduse la partenerii externi.

Riscul reprezintă posibilitatea ca rezultatele economico-financiare a unei afaceri să evolueze într-o asemenea manieră, care să conducă la incapacitate de plată, respectiv la faliment. În general, activitatea unui agent economic este supusă la, cel puțin, **trei categorii de risc**:

- de exploatare (economic sau operațional);
- de finanțare (financiar);
- de faliment (incapacitate de plată).

În cadrul acestui capitol s-au cuantificat cele trei categorii de risc pornind de la informațiile financiare preluate din documentele de sinteză la S.C. Sever Conf S.A. și S.C. Drumuri Municipale Timișoara S.A. În cazul S.C. Severnav S.A. nu s-au putut accesa informațiile economico-financiare necesare analizei.

În urma analizei făcute s-a observat evoluția pozitivă a societăților studiate ca urmare a faptului că au luat în considerare strategiile de externalizare.

Capitolul șase „Modele economico-financiare utilizate în strategiile de externalizare” prezintă metodele utilizate în strategiile de externalizare, care sunt multiple și specifice, atât elementului care este luat în analiză, cât și persoanelor care realizează această analiză.

Reducerea costurilor și economisirea prin intermediul externalizării, nu ar trebui să reprezinte factorul determinant. Prețul redus de astăzi poate deveni costul ridicat de mâine dacă se dovedește că, în practică, un furnizor nu-și poate îndeplini angajamentele referitoare la costuri. Ieșirea dintr-un parteneriat eșuat datorită alegerii costului în detrimentul calității, va duce la pierderea a ceea ce doreați să economisiți și poate chiar mai mult.

În ceea ce privește aspectele legate de costuri și de rentabilitatea indusă de externalizare este necesară abordarea comparativă între costurile externalizării (căutarea partenerului, de supraveghere și control, de oportunitățile legate de imobilizarea unor active) și costurile interne (de coordonare generate de activități). Acest demers care permite să se țină cont și de costurile ascunse facilitează arbitrajul între integrare și externalizare.

Acest mod de abordare oferă întreprinderii o suplețe mai mare în gestiunea perimetrului său. Ea facilitează de asemenea și cesiunea activităților și transferul personalului în caz de nevoie. În acest caz complexitatea și incertitudinea care caracterizează mediul întreprinderii le pun în situația de a pune la punct strategii care consolidează activitățile lor de bază, în schimb subtratând alte activități. Aceste orientări vizează în principal scăderea costurilor. Dar acest obiectiv imediat nu trebuie să excludă riscurile inerente unei asemenea strategii, riscuri care explică în parte politicile actuale de reintegrare a funcțiilor. Se conturează o abordare mai orientată spre crearea de valoare adăugată:

- nu se caută sistematic realizarea de economii prin externalizare;
- se tentează privilegierea menținerii întreprinderii, a activităților ce favorizează creșterea veniturilor grație contribuției lor la crearea de valori.

În această perspectivă se poate susține ca abordarea fondată pe scăderea costurilor trebuie să fie înlocuită cu o logică bazată pe crearea de valori. Întreprinderile care doresc externalizarea activităților trebuie să aibă în vedere că asemenea opțiuni și, în particular, impactul în timp al unei asemenea decizii asupra lanțului creator de valoare.

Evoluția actuală pledează pentru adoptarea unui demers fondat pe crearea de valori ca și criterii de alegere între externalizare și integrare.

Dar, urmărind studiile de caz se poate afirma că externalizarea este un proces de optimizare a variabilelor interne și externe. Astfel, **optimizarea** este un proces de concepere,

realizare și aplicare în practică a unei soluții optime (cele mai bune, mai favorabile) pentru un sistem, soluție care extremizează (maximizează sau minimizează) performanțele obținute în funcție de unul sau mai multe criterii, în condițiile restrictive impuse de mediul extern sau intern al sistemului.

Când ofertele sunt trimise, acestea sunt evaluate și comparate cu celelalte oferte și cu așteptările organizației (stabilite în CDO). Aceasta este o evaluare atât a calificărilor cât și a costurilor. Trebuie analizate foarte bine aceste oferte, cum ar fi să se verifice referințele, rezultatele și ar trebui organizate vizite la fața locului. Apoi, au loc discuții ulterioare cu furnizorii de pe lista scurtă, iar apoi se fac prezentările formale. În cele din urmă, este selectat un candidat dintre furnizori și negocierile pot fi planificate.

În cazul deciziilor financiare tradiționale de „a face sau a cumpăra” aplicată în cazul societății comerciale Severconf S.A., s-au studiat costurile activității (cum ar fi funcțiile și procesele) care urmează să fie externalizate și s-au comparat cu propunerile furnizorilor pentru costurile de externalizare a acestor activități. Din păcate, cele mai multe organizații calculează costurile pe bază elementului de cost (cum ar fi salarii, beneficii, chirie și amortizare) și nu pe baza întregii activități.

Totuși, s-au realizat analize pe baza activității pentru a înțelege costurile activităților care ar putea fi externalizate și cele care rămân neschimbate. La acestea se adaugă costul capitalului investit și costurile estimate pentru performanțe slabe.

Mai mult de atât, după ce s-au aflat costurile pe baza activității pentru activitățile existente, s-au previzionat costurile viitoare rezonabile pentru activitățile respective. S-au estimat costuri care nu dispar odată cu externalizarea și s-au determinat costurile noi care vor fi suportate ca urmare a folosirii externalizării. Aceste costuri trebuie să fie adăugate la prețurile furnizorului.

În cele din urmă, există beneficii financiare care rezultă din externalizare, altele decât cele legate de costuri. Acestea au fost estimate și au fost luate în considerare în decizia de a produce sau a cumpăra.

Performanța actuală este de asemenea măsurată și analizată. Adesea, îmbunătățirea performanței este un motiv pentru externalizare, astfel încât este stabilită o bază în raport cu care se măsoară îmbunătățirea. Mai mult, s-a estimat impactul financiar al unei performanțe slabe a unui departament. Și, în sfârșit, au fost preconizate performanțele viitoare având în vedere schimbările anticipate în afaceri și alte condiții. Dar, chiar dacă îmbunătățirea performanței nu este un obiectiv, înțelegerea nivelului performanței actuale este fundamentală pentru stabilirea standardelor de performanță a furnizorilor și monitorizarea performanței acestora.

Sistemul decizional în cadrul societății comerciale Drumuri Municipale Timișoara S.A., privind alegerea partenerilor cei mai competenți pentru o rețea de drumuri cuprinde următoarele elemente:

- definirea activității, prin delimitarea clară a lucrărilor ce trebuie realizate într-un sistem integrat;
- fundamentarea și elaborarea modului de adoptare a deciziilor.

Deciziile pentru alegerea variantei optime privind o rețea de drumuri se conturează în urma unui proces de informare aprofundată și de analiză a elementelor care influențează costurile și beneficiile.

Pentru stabilirea variantei optime în urma unui proces decizional este esențial ca acesta să fie fundamentat științific, astfel că trebuie să se ia în considerare condițiile concrete ale

infrastructurii de transport. De asemenea, sistemul trebuie să fie *eficient*, prin prisma faptului că în urma aplicării deciziei să se obțină un efect sporit.

Opțiunile avute în vedere, în cazul infrastructurilor de transport, se referă la deciziile determinate de natura celor multicriteriale cu un număr finit de variante, care se numesc și **decizii multiatribut**.

Metodele aplicate pentru studiul privind strategia de externalizare aplicată de SDM au fost următoarele:

1. metoda MAXIMIN;
2. metoda MAXIMAX;
3. metoda ponderării simple aditive;
4. metoda ONICESCU cu cele două variante.

Determinarea variantei decizionale optime multicriterial prin decizii multiatribut în cazul activității analizate, s-a realizat prin definirea pentru fiecare etapă de lucru, care nu intră în aria de expertiză a societății, a unui tabel cu potențialii parteneri cu care s-ar putea colabora.

În urma discuțiilor avute cu furnizorii de servicii specializate, s-au selectat un număr de trei potențiali parteneri la care experiența similară pe tipul de lucrare discutat a reprezentat condiție de bază.

Astfel, după ce s-a constatat că dețin experiență în astfel de lucrări, s-a trecut la analizarea acestora din punct de vedere economic și temporal. Criteriile și ponderile luate în evidență pentru determinarea furnizorului pe baza calculelor multicriteriale au fost stabilite următoarele: prețul oferit (50%); perioada de garanție (20%); timp de execuție (30%).

În urma efectuării calculelor pentru tipurile de lucrări care se externalizează, se determină furnizorul care reprezintă soluția cea mai bună pentru aceste lucrări necesare în cadrul proiectului integrat, deoarece a obținut cea mai bună valoare.

Deoarece unele metode oferă posibilitatea realizării unui clasament, acesta poate fi folosit în cazul în care nu se ajunge la un numitor comun în cadrul negocierilor cu furnizorul optim, iar atunci se pot purta negocieri cu următorul furnizor clasat.

Aplicarea metodei scorului ponderat a fost folosită la societatea comercială Severnav S.A. și urmărește determinarea variantei de realizare a funcției de proiectare care presupune parcurgerea a trei etape, și anume:

1. evaluarea funcției pentru fiecare situație în parte, pe baza unui set de factori;
2. însumarea valorilor atașate fiecărei variante;
3. selectarea variantei cu cel mai mare scor.

În cazul deciziilor ce trebuie luate la S.C. Severnav S.A., s-a ales metoda scorului ponderat, în detrimentul metodei scorului simplu, deoarece aceasta presupune că fiecărui factor decizional i se atribuie un coeficient de importanță.

Relevante în decizia ce urmează a fi luată au fost considerate următoarele criterii, care reprezintă performanța funcției de proiectare:

- durata de execuție reprezentată de intervalul cât mai mic de timp în care se realizează proiectul pentru o comandă;
- dotarea tehnică care este definită de versiunea actualizată a programului informatic specific acestei funcții, împreună cu licențele aferente acestui program;
- resursele umane specializate în utilizarea programului informatic în versiunea cea mai modernă.

S-a considerat, în cazul deciziei cu privire la externalizarea funcției de proiectare că deținerea unui program informatic modern și angajarea de personal specializat în a-l utiliza, reprezintă condiții esențiale (acestea fiind ponderate cu un coeficient mai mare).

Pentru evaluarea criteriilor variantelor luate în considerare s-a oferit o marjă de cinci note, plecându-se însă de la zero pentru a se păstra același standard de evaluare ca și în cazul scorului total (0 fiind nota minimă sau lipsa celui criteriu și 4 fiind nota care definește excelența).

Lucrarea se încheie cu capitolul de „Concluzii finale și propuneri” în care se afirmă că deciziile de externalizare se sprijină pe analiza cunoștințelor și a competențelor existente. Astfel, este nevoie de timp pentru a pune în aplicare o inițiativă de externalizare, dar cel mai important, este necesară prudență și de un timp mai îndelungat pentru a o săvârși corect.

Trebuie evidențiat totuși faptul că nu orice companie are nevoie de externalizare, deoarece în general firmele cresc și se dezvoltă urmând mai multe criterii de dezvoltare și etape de maturizare.

Doar pentru că este un nou trend, externalizarea nu trebuie realizată fără a se analiza cu atenție implicațiile strategice. Iar dacă firma se află la un grad de maturitate deplin din punctul de vedere al culturii organizaționale și a planului economic-financiar, soluțiile de externalizare sunt binevenite.

Problematica propusă și supusă cercetării reprezintă o ușă deschisă pentru analize viitoare, deoarece orice lucrare științifică oricât de complex ar fi elaborată nu tratează exhaustiv aspectele referitoare la tema supusă cercetării. Se poate însă aprecia că nivelul calității informațiilor tratate este dat de capacitatea cercetării de a găsi răspunsuri la problemele cu care se confruntă societățile comerciale într-o piață din ce în ce mai aglomerată, spre saturată și cu o concurență competitivă, dar și de a genera noi întrebări.

Luând în considerare contribuțiile pe care le aduce cercetarea, precum și problemele identificate pe parcursul efectuării demersului științific privind externalizarea proceselor și serviciilor și totodată ținând cont de tendințele recente conturate la nivel internațional în legătură cu aspectele externalizării se poate considera că acțiunea întreprinsă poate avea implicații în cadrul unor cercetări viitoare.

În acest sens se pot identifica câteva posibile direcții de cercetare și acțiune viitoare:

1. Urmărirea problemei și din punct de vedere fiscal și a deductibilității unor cheltuieli. Deoarece în ultima perioadă se dorește „**o optimizare fiscală**” care să îi permită agentului economic să suporte mai ușor presiunea fiscală, determinată de numărul și cuantumul mare al impozitelor, taxelor și contribuțiilor de plătit Bugetului de Stat.

2. Analiza **riscurilor neexternalizării** activităților slab performante, deoarece analiza riscurilor specifice nu se referă doar la riscurile privind externalizarea, pentru că aceasta ar fi o analiză împotriva externalizării. De asemenea, analiza poate include și evaluarea riscurilor dacă nu se aplică externalizarea.

3. Prezentarea strategiilor de îmbunătățirea a activității societăților prin externalizare persoanelor (managerilor, în special) care participă la cursurile desfășurate prin programul „Certified Business Process Manager – CertiBPM”, cu acreditarea Ministerului Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului - Agenția Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale, European Certification & Qualification Association, Lifelong Learning Programme – Leonardo Da Vinci.