

Business Process Outsourcing

Conf.dr. Doina FOTACHE

Catedra de Informatică Economică, Universitatea „Al. I. Cuza” Iași

Conf.dr. Luminița HURBEAN

Catedra de Informatică și Statistică Economică, Universitatea de Vest din Timișoara

Business Process Outsourcing (BPO) is gaining widespread acceptance throughout the US, Europe, South America and Asia Pacific as the top executives of leading multinationals turn to outsourcing as a strategic management tool for improving corporate performance, profitability and shareholder value. BPO started to emerge a few years ago as follow-on to IT outsourcing. The concept is not new; BPO is the contracting of a specific business task. Outsourcing focuses on adding value typically to non-core and non-complex activities by buying in best practices and economies of scale. Because reduce costs, focus on core strategic activities and improve customer service, an increasing number of organizations in both the public and the private sector are looking toward BPO as a solution to their needs.

Keywords: Business Process Outsourcing, IT outsourcing, the extended enterprise, Application Service Provider, Application Maintenance Outsourcing.

1 Introducere

Comunicarea este vitală pentru întreprinderea secolului XXI pentru că societatea informațională a deschis calea comunicării nelimitate. Suportul este oferit de noile tehnologii informaționale (NTI) iar punctele cheie sunt:

- globalizarea afacerilor și integrarea tehnologică,
 - sisteme informaționale evolute în sprijinul competitivității pe piață,
 - managementul competențelor și cunoștințelor și NTI,
 - suport informațional pentru lucrul în echipă,
 - servicii digitale în orice moment și oriunde, eliminarea barierelor de spațiu și timp,
 - grupuri de lucru mobile și teleworking,
 - outsourcingul activităților IT,
 - e-commerce și e-business,
 - utilizarea strategică IT în scopul obținerii de avantaje competitive,
 - întreprinderile virtuale ca noi modele organizaționale,
- Globalizarea afacerilor a fost posibilă și datorită eliminării tuturor barierelor tradiționale culturale, de timp și spațiu. Forța de muncă poate fi distribuită datorită tehnologiilor mobile care permit coordonarea și comunicarea

persoanelor care lucrează împreună pentru atingerea unui obiectiv propus. Publicul larg a adoptat fără rezervă serviciile digitale. Externalizarea funcțiilor unei firme a făcut posibilă angajarea unui întreg arsenal de specialiști în cadrul firmelor, fie că aceștia sunt interni sau externi organizației în care-și desfășoară activitatea. Comerțul electronic presupune transpunerea canalelor organizaționale clasice de comunicare în mediul virtual, tehnologiile informaționale au dimensiune strategică și sunt implicați și partenerii de afaceri. Întreprinderea extinsă poate fi considerată modelul tehnologic al corporațiilor actuale și implică multiple firme inclusiv clienții, furnizorii și partenerii acestora de toate tipurile.

2. Discuții: avantaje și riscuri

Evoluțiile și revoluțiile tehnologiilor informaționale au influențat ireversibil strategiile de afaceri. Deși, în fond, strategia IT depinde de organizația în cauză și este particulară fiecărui caz în parte, optimizarea ei este preocuparea permanentă a managementului actual.

Evoluția complexă a tehnologiei rețelelor de calculatoare, a rețelei Internet cu precădere, a declanșat un fenomen nou: majoritatea firmelor caută să angajeze companii care să le fur-

nizeze tehnologia în același mod în care companiile utilitare le furnizează electricitatea, gazul sau legăturile telefonice. După 11 septembrie 2001 s-a amplificat deschiderea către outsourcing, în special datorită flexibilității obținute în contextul instabilității economiei mondiale. Outsourcing-ul este o tendință de top în lumea afacerilor și presupune obținerea de servicii specializate de orice fel de la companii externe. Cu toate acestea, outsourcing-ul nu este un concept de o nouă absolută. De peste 40 de ani, companiile închiriază servicii din exterior pentru a rezolva sarcini care fie le consumă prea mult timp, fie nu pot fi îndeplinite pe cont propriu. Dacă la început termenul cunoscut a fost subcontractarea de resurse (umane, clădiri, tehnologie), mai târziu a devenit outsourcing și a implicat restructurarea eficientă a unor activități de e-business, prin intermediul unor parteneriate externe. e-Outsourcing înseamnă închirierea de produse și servicii IT care pot fi adaptate nevoilor interne¹. Pentru tot mai multe firme, blocarea personalului în activități colaterale obiectului principal de activitate se dovedește nerentabilă, la fel ca și investițiile în infrastructura de dezvoltare și instruirea angajaților în această direcție. În consecință, serviciile unei companii specializate, care are deja cunoștințele necesare și care livrează servicii profesionale sunt de preferat, pentru că se reduc costurile și crește flexibilitatea companiei.

Dacă ne întrebăm retoric "De ce outsourcing?", putem formula următorul răspuns: pentru că este îmbunătățită competitivitatea generală, crește valoarea pentru acționari, sunt aplicate cele mai bune practici, este posibilă concentrarea pe competențele esențiale, procesele sunt realizate la calitate mondială, este asigurat succesul rețehnologizării, accesul la industrie și la cunoștințele despre procese și pentru alinierea strategiei IT la obiectivele de afaceri.

Pentru ca analiza noastră să fie completă, la întrebarea "De ce NU outsourcing?" răspunsul presupune analiza următoarelor motive:

- lipsa unor oferte concrete;
- lipsa culturii în domeniu (în România se practică ideea de "a fi bun la toate, dar a nu te pricepe la nimic, de fapt");
- teama de a pierde controlul asupra proceselor;
- nesiguranța calității serviciilor;
- costurile ascunse;
- efectele produse asupra angajaților.

Companiile specializate furnizează o gamă largă de servicii: de la aplicații de birou și sisteme e-mail, până la protejarea și implementarea rețelelor corporative. De exemplu, o companie poate apela la un furnizor de servicii de găzduire web pentru a-i construi și întreține site-ul web, la un furnizor pentru aplicațiile specifice front-office (CRM) și back-office (ERP), sau la o firmă de securitate pentru instalarea și administrarea unui firewall ori a unei rețele virtuale private (VPN). Firmele sus-amintite operează în exemplele menționate ca și un departament intern de IT. Activitățile ce pot face obiectul unei aplicații de outsourcing se încadrează în 3 categorii²:

1. *activități principale*. Exemple: administrarea imaginii pe piață a mărcilor, găsierea/vânzarea petrolului și gazului, producția bunurilor și serviciilor;
2. *activități neprincipale, dar esențiale*. Exemple: contabilitatea, administrarea achizițiilor, managementul resurselor umane, administrarea IT, administrarea litigiilor;
3. *activități neprincipale și neesențiale*. Exemple: pază și securitate, cafeteria, curățenie.

Cifrele din ultimii ani demonstrează că numărul și tipul proceselor externalizate considerate neprincipale, dar esențiale este în creștere și, că sunt trei domenii principale IT pe care clienții le externalizează

În principal s-a vorbit de outsourcing-ul IT, dar mutațiile produse în noua economie permit acum delimitarea următoarelor categorii în outsourcing:

- ♦ procesele economice – acronimul BPO (Business Process Outsourcing) este deja consacrat,

¹ Liță, E.A., Șerbănescu, D., *Cine se teme de outsourcing*, în PC Magazine România, noiembrie 2002

² Özmen, K., *Prezentarea serviciilor de outsourcing TI*, lucrare prezentată la Conferința Internațională de Outsourcing, București, 9 aprilie 2003

- ♦ comunicațiile/rețelele,
- ♦ aplicațiile de E-Business/Intranet,
- ♦ aplicațiile de întreținere,
- ♦ dezvoltarea de aplicații.

Potrivit aceleiași surse (Özmen, K.), outsourcing-ul IT poate fi adoptat în formele următoare:

♦ *abordarea integrală*: funcțiile IT sunt efectuate exclusiv de personal din afară, iar echipa externă își asumă responsabilitatea efectuării lucrărilor;

♦ *abordarea parțială*: funcțiile sunt efectuate de o echipă mixtă, din care fac parte angajații proprii, asistați de specialiștii externi;

♦ *parteneriatul*: colaborare strânsă între echipa firmei și specialiștii din afară, împărtășirea cunoștințelor, competențelor și experienței complementare.

♦ O altă clasificare³ identifică mai multe forme de externalizare:

♦ *aplicațiile*. Constituie segmentul de outsourcing cu rata cea mai mare de creștere. Furnizorul își va asuma responsabilitatea pentru aplicațiile contractate, inclusiv întreținerea, îmbunătățirea, sprijinul pentru utilizatori;

♦ *platformele/mediile de operare*. Furnizorii de servicii asigură suportul operațional pentru o platformă sau tehnologie anume. Spre exemplu, furnizorii de echipamente oferă astfel de servicii pentru sistemele pe care le livrează;

♦ *funcțional*. Se externalizează doar o porțiune IT: fie o locație IT, fie anumite funcțiuni IT (întreținerea echipamentelor, Unul dintre cele mai răspândite este help-desk outsourcing, un serviciu la dispoziția utilizatorilor, cel mai adesea furnizat de la distanță, astfel că poate fi partajat mai multor beneficiari;

♦ *pe scară largă*. Este forma de externalizare cu cea mai amplă publicitate, datorită numelor de firme implicate și sumelor semnificative de bani din aceste contracte. Externalizarea pe scară largă presupune eforturi considerabile ale celor două părți și implică transferul complet al operațiunilor IT către furnizor. Se pot concretiza următoarele variante de lucru:

✓ externalizarea funcțiunii IT sau outsourcing complet (total), care presupune asumarea responsabilității pentru această funcțiune de către furnizor. Este vorba de contracte pe termen lung (până la 10 ani), cu valori anuale de milioane de dolari. Numele care domină piața outsourcingului total sunt EDS și CSC;

✓ externalizarea operațiunilor de prelucrare a datelor;

✓ externalizarea proceselor economice, prin încredințarea activităților specifice unei funcțiuni unui furnizor de servicii (Andersen Consulting, PriceWaterhouseCoopers sunt exemple de firme consacrate pe acest segment de outsourcing).

În ce privește externalizarea aplicațiilor ERP, marii producători (SAP, Oracle, JD Edwards, Baan), ca și firmele lor partenere oferă de ani buni servicii de outsourcing. Valoarea anuală a pieței de outsourcing pentru aplicațiile ERP se cifrează la 8 miliarde USD. Totuși, este oare oportună și eficientă externalizarea aplicațiilor ERP? Decizia de externalizare trebuie bine cântărită. În partea de avantaje punem simplitatea operațională, investițiile reduse, bugetarea clară (contractul încheiat stipulează o taxă lunară fixă), mobilizarea resurselor în activitatea de bază a firmei. În ce privește dezavantajele, trebuie menționat "disconfortul" creat de locația fizică a datelor (inclusiv cele confidențiale și cele strategice) la furnizorul de servicii, apoi flexibilitatea redusă a contractelor de externalizare a aplicațiilor ERP.

Apreciem că decizia de externalizare este o bună opțiune pentru firmele mici și mijlocii, iar firmele mari pot opta pentru externalizarea componentelor operaționale, cu grad ridicat de complexitate și menținerea controlului deplin asupra celor strategice. În fine, trebuie amintită o ultimă opțiune, insourcing-ul, o tehnică care utilizează metodele de externalizare, dar se bazează pe personalul intern pentru derularea propriu-zisă a activităților.

În prezent, aplicații *BPO Intelligent* au fost implementate în departamentele de *Resurse Umane* a mai mult de 500 de companii globale. Externalizarea multiplelor procese *Human Resources* unui singur furnizor repre-

³ Hayes, I., *Making the decision to outsource*, <http://cutter.com/consortium>, 2001

zintă o decizie importantă. Cele mai "curajoase" au fost firmele care oferă logistică, cele implicate în contractările industriale, centrele de telecomunicații, telemarketing, contabilitate și expertize.

Inițial, managerii au considerat că cel mai înțelept și mai lipsit de riscuri este să externalizeze o funcție partenerilor de afaceri. Firmele specializate pe servicii de acest gen din zilele noastre, înlătură toate suspiciunile (prin rezultatele pe care le-au avut datorită implementărilor outsourcing de succes în firme importante). BPO nu mai este o noutate, a devenit o modă și o necesitate în același timp. O anchetă realizată în 1999, de *Cap Gemini și International Data Corporation (IDC)* a concluzionat că decizia de a externaliza un proces dintr-o firmă este sprijinită de următoarele avantaje:

- reducerea și controlul desăvârșit al costurilor legate de procesul în cauză;
- managementul complet al resurselor umane,
- îmbunătățirea performanțelor tehnologice ale sistemului informațional intern,
- permite centrarea pe activitățile principale ale firmei,
- reduce costurile de infrastructură,
- asigură gestiunea eficientă a resurselor disponibile.

Un lucru este cert, presiunile din ce în ce mai mari din lumea afacerilor au făcut ca organizațiile care dețin componente TI să apeleze din ce în ce mai mult la outsourcing, transferând către o terță parte sarcinile noncritice sau cele care depășesc competențele în cadrul companiei.

Cea mai mare răspândire a fost înregistrată în SUA, Europa, America de Sud și Asia din Pacific, unde conducerea strategică a multinaționalelor consideră că outsourcingul reprezintă una din cele mai importante surse de profit și performanță (concluzia raportului *Global Top Decision Makers Study an Business Process Outsourcing*, sponsorizat de *PricewaterhouseCoopers* și realizat în 1998 de o firmă de cercetare a pieții, *Yankelovich Partners*).

Prin BPO companiile cercetate în cadrul studiului au obținut multiple beneficii și și-au

lărgit considerabil portofoliul de servicii oferit clienților săi. Un alt avantaj este și cel legat de reproiectarea proceselor interne. Există însă și cazuri în care nu s-au înregistrat rezultatele așteptate. Vina nu este tehnologică ci este rezultatul reticenței la schimbare din interiorul organizației. Cultura angajaților poate fi un atu important al evoluției favorabile.

Outsourcing-ul este unul dintre subiectele fierbinți din literatură de specialitate, asupra căruia se emit păreri pro și contra. Statistici⁴ prezentate în 2005 în cadrul conferinței mondiale de outsourcing din Dubai de Jonathan Little, consultant pentru firma *Simmons&Simmons*, Londra, susțin că reputația outsourcing-ului nu este tocmai bună. Studiul prezentat anunța că, dintre afacerile analizate, 70% dintre contracte au fost renegociate în decurs de 2 ani datorită nemulțumirilor existente, 50% au ajuns în acest punct după doar un an; 90% dintre acestea s-au confruntat cu probleme importante care au apărut între parteneri, 55% s-au încheiat cu adevărate dispute, dintre care multe au sfârșit la tribunal; 95% dintre contracte au fost încheiate prematur.

Concluzii

Business Process Outsourcing poate fi prezentul și viitorul companiilor în actualul context internațional de globalizare a afacerilor. Din punct de vedere tehnologic aplicațiile sunt susținute de un larg evantai de platforme. Oferta pieței este variată și vine din partea firmelor care oferă:

- **platforme IT Outsourcing:** din această categorie fac firmele care oferă în special infrastructuri hardware, servicii de securitate și facilități de recuperare a datelor pierdute. Delimităm la acest nivel **co-sourcing-ului:** principala cerință a clientului (pe lângă acoperirea profesională a procesului externalizat) constă în controlul total sau parțial al infrastructurii IT. De regulă acestea sunt companii mari care au realizat investiții semnificative în tehnologia informațională iar

⁴ Lipan, R., *Instrăinare pentru profit*, http://www.agora.ro/index.php?qs_sect_id=1655 (accesat 27.03.2006)

mediul aplicațiilor interne acoperă cerințele proceselor strategice organizaționale. Compania externă realizează securizarea joburilor și promovarea personalului transferat, administrează toate funcțiile sistemului și asigură suportul tehnic și aplicațiile specifice domeniului externalizat. De asemenea, **aplicațiile hosting** sunt ideale pentru companiile care doresc să-și transforme tehnologia existentă și să adopte pe scară largă ultimele inovații din domeniu. Compania externă furnizează, în acest caz, infrastructura de rețea și tehnologia de server în timp ce clientul rămâne proprietarul aplicațiilor sale. Modelul presupune confidențialitate crescută din partea companiei externe.

- **servicii complete pe procese** sau *Business Process Outsourcing* propriu-zis, firme care se angajează să preia un proces funcțional complet (ex: contabilitatea sau finanțele). Providerii își asumă, în acest caz toate responsabilitățile legate de procesul în cauză. Full-outsourcing-ul este potrivit companiilor care consideră că tehnologia informațională este importantă pentru succesul afacerii lor, dar nu este activitatea lor principală. În general, acestea sunt organizații mari ce consideră că adoptarea unor servicii de la o companie externă este cea mai adecvată strategie pentru obținerea de avantaje competitive.

- **aplicații outsourcing** – firme care administrează și asigură întreținerea aplicațiilor software. Pot fi delimitate două categorii: *Application Service Provider (ASP)* livrează clienților seturi de aplicații, administrarea se face la sediul acestora și *Application Maintenance Outsourcing (AMO)* întrețin aplicațiile de la sediul altor clienți sau de la cel propriu.

Tehnologia care face posibilă opțiunea de a folosi funcționalități oferite de un terț, care și rulează aplicațiile specifice procesului externalizat pe sistemele sale se numește *Application Service Providers (ASP)*. Altfel spus un ASP este o companie care dezvoltă și furnizează servicii folosite în comun de mai mulți utilizatori, care plătesc un abonament sau taxe de folosire, serviciile fiind furnizate dintr-o locație centrală prin Internet sau printr-o rețea privată. ASP presupune acces partajat,

sub control la anumite servicii. Ca beneficii menționăm în primul rând investițiile inițiale modeste și costurile predictibile, resursele ce pot fi localizate pe obiectivele critice și posibilitatea de a fi mereu, în ton cu moda, la nivel tehnologic. Avantajele sunt multiple:

- posibilitatea închirierii aplicațiilor scumpe, inaccesibile companiilor mici și mijlocii sau a celor cu investiții inițiale importante;
- acces la suport tehnic și consultanță specializată, pentru servicii cu înalt nivel tehnologic;
- posibilități de upgrade continue;
- aplicații funcționale într-un interval de timp foarte scurt.

Specialiștii descriu trei modele ASP. Primul, cel inițial a fost concentrat pe furnizarea și administrarea aplicațiilor desktop. Al doilea a presupus furnizarea și administrarea aplicațiilor server, din categoria soluțiilor de administrare a unei afaceri, aplicații de tip Enterprise Resource Planning și Customer Relationship Management. La nivelul următor vorbim de o nouă generație de produse ce vor fi oferite clienților ca servicii Internet (ex. aplicațiile de tip portal) .

Pentru firmele românești, BPO este o opțiune ce poate fi luată în calcul din următoarele motive:

- serviciile obținute sunt de foarte bună calitate. Companiile apelează de obicei la un outsourcer care realizează procesul mult mai bine decât ele;
- acces la cele mai bune practici din domeniu;
- reducerea riscului de adoptare a noilor tehnologii;
- valorificarea experienței companiei furnizoare de servicii;
- împărțirea riscului afacerii, odată adoptat outsourcing-ul, furnizorul va face parte din companie.
- posibilitatea optimizării relațiilor cu furnizorii, angajații și clienții.

Calitatea serviciilor oferite și reputația pe piață reprezintă factorii cheie luați în considerare de către managerii IT atunci când selectează furnizorul de servicii de outsourcing. Principalele obiective vizează creșterea eficienței și reducerea costurilor de asistență.

Bibliografie

1. ***, *Customer Relationship Management. The ultimate guide to the efficient use of CRM*, SCN Education B.V., Germany, 2001
2. ***, *Customer Relationship Management. The ultimate guide to the efficient use of CRM*, SCN Education B.V., Germany, 2001
3. Fotache, D., Hurbean, L., *Soluții informatice integrate pentru gestiunea afacerilor*, Editura Economica, București, 2004
4. Hirschleim, R., Heinzl, A., Dibbern, J., *Information Systems Outsourcing*, Springer, 2002
5. Nokes, S., *Taking control of It costs*, Prentice Hall, 2000
6. Özmen, K., *Prezentarea serviciilor de outsourcing TI*, Conferința internațională de outsourcing, București, iulie 2002
7. <http://www.tpi-sourcing.com>
8. <http://www.pwcglobal.com/extweb>
9. <http://www.mcgcapital.com/SiteMap/Technology/BPO/bpo.html>
10. www.capgemini.com