

MANAGEMENTUL RISCURILOR ÎN CADRUL CONTRACTELOR DE OUTSOURCING

Roman ZUBCO

Academia de Studii Economice din Moldova

În articol sunt evidențiate trăsăturile specifice ale cadrului contractual al outsourcing-ului și măsurile de atenuare a riscurilor aferente. Autorul descrie efectele generate de transferul de active în cadrul externalizării proceselor de producere și argumentează atât laturile pozitive ale acestui fenomen, cât și constrângerile ce pot rezulta. De asemenea, sunt menționate elementele-cheie ale unui acord de outsourcing, care, în viziunea autorului, reprezintă precondițiile unui parteneriat de succes în domeniul externalizării business-proceselor.

Cuvinte-cheie: furnizor, acord de parteneriat, activități de externalizare, subcontractare, risc.

THE RISK MANAGEMENT OF OUTSOURCING CONTRACTS

The article highlights the special features of the contractual framework of the outsourcing and measures to mitigate the risks. The author describes the effects generated by the transfer of assets within the outsourcing of production processes and argues both positive sides of this phenomenon and constraints that may result. Also in the article are mentioned the key elements of an outsourcing agreement which in the author's vision represents a successful partnership in the field of outsourcing business processes.

Keywords: supplier, partnership agreement, outsourcing, subcontracting, risk.

Introducere. Concurența, care în condițiile de constituire a economiei globale nu cunoaște hotare și devine atotcuprinzătoare și acerbă, incită ca întreprinderile să inoveze permanent în domeniul tehnologiilor, produsele, metodelor de fabricație, să reducă costurile, să gestioneze mai eficient resursele.

O componentă indispensabilă a activității fiecărei întreprinderi reprezintă cheltuielile legate nu doar de businessul de bază, ci și de gestiunea activelor ce nu țin de profilul companiei, dar sunt necesare pentru funcționarea normală a întreprinderii. Cu cât este mai mare acest sector, cu atât mai mari sunt cheltuielile, numărul de angajați și presiunea în legătură cu activitățile secundare. Eforturile menite să asigure calitatea înaltă a activelor ce nu țin de activitatea de bază sunt adesea exagerate. Apare obiectivul simplificării gestiunii întreprinderii și limitării diversității activelor. Și, ca urmare, un număr tot mai mare de întreprinderi utilizează outsourcing-ul, adică transmiterea activelor și proceselor interne în gestiunea sub-producătorilor sau întreprinderilor specializate [1, p.249].

Material și metodă. Pe de o parte, outsourcing-ul este o tranzacție definită ca rezultat al integrării unui ansamblu de servicii elementare, prin care unui prestator specializat i se încredințează o funcție a întreprinderii „client” sau o parte din aceasta, în cadrul unui contract multianual, fiind determinat nivelul și durata serviciului.

Pe e altă parte, outsourcing-ul este definit ca un proces prin care o întreprindere încredințează unui prestator exterior responsabilitatea gestiunii unui domeniu (sau unei funcții), pe care anterior o asuma în mod direct pe plan intern prin intermediul unei combinații specifice de resurse proprii. D.Zenkin consideră că dacă beneficiarul este în stare să-și presteze serviciul sau să-și producă bunul de sine stătător, dar totuși apelează din anumite motive la un terț – este vorba despre outsourcing. În cazul în care beneficiarul, din start, nu poate să-și satisfacă necesitățile de sine stătător, atunci vorbim despre achiziția de bunuri sau servicii [4, p.64-68].

În viziunea cercetătorului S.Serduni, conceptul de outsourcing se reduce la câteva principii de bază:

- 1) din moment ce una sau mai multe funcții ale companiei au fost externalizate, beneficiarul serviciilor de outsourcing nu mai trebuie să se implice în executarea lor sub nicio formă (cu excepția controlului calității), iar furnizorul serviciilor nu trebuie să intervină la etapele 'pre' sau 'post' mergătoare, fiecare trebuie să se concentreze exclusiv pe sarcinile sale;
- 2) sarcinile complementare trebuie încredințate celui care reușește să le facă cel mai bine;
- 3) externalizarea conduce la economia resurselor clientului și aduce venit executantului.

La sfârșitul secolului XX, în baza acestor principii, au început să se reorganizeze și să se creeze organizații, care cedau spre execuție companiilor de outsourcing toate sau, practic, toate funcțiile [2, p.113].

Activitatea de externalizare implică multe riscuri, precum selectarea unui furnizor nepotrivit, pierderea controlului asupra activității externalizate, riscul apariției unor costuri neprevăzute și, nu în ultimul rând, riscul legat de contractul de outsourcing.

Acordul de outsourcing trebuie abordat ca un parteneriat flexibil de lungă durată, succesul căruia depinde în mare măsură de existența unor reguli bine definite. Conținutul contractului de outsourcing poate oferi o bază puternică pentru un astfel de parteneriat, dar, în același timp, poate genera riscuri ambilor parteneri.

Structura contractului trebuie să fie determinată, în primul rând, de forma afacerii. Cea mai simplă structură a contractului presupune că există o singură companie care externalizează o funcție spre un singur furnizor. Pentru aceasta ar fi suficient un contract, dar, pentru comoditate, dispozițiile „one-off” în legătură cu transferul de active și persoane sunt, de obicei, divizate în acorduri/contracte diferite, așa cum este arătat în Figura 1.

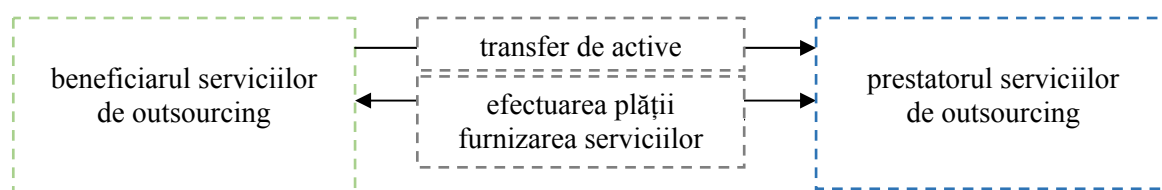


Fig.1. Transferul de active și servicii în procesul de outsourcing.

Sursa: elaborată de autor în baza [3]

Prin dispoziția „one-off” se are în vedere că transferul de active și persoane are loc o singură dată, în timp ce serviciile și plățile au loc continuu pe durata contractului de outsourcing.

Ordonatorul în cadrul activității de outsourcing poate fi reprezentat de un grup de companii cu un set de contracte, care procură servicii în interesul acestui grup. Grupul poate să-și extindă activitatea într-un șir de țări. În plus, organizația de outsourcing poate achiziționa servicii pentru a satisface necesitățile clienților săi. De asemenea, furnizorul poate încheia contracte de prestare a serviciilor cu membrii din grupul său și concomitent cu subcontractanți din afara grupului. În final, acest grup ar putea forma și alte structuri, cum ar fi crearea unui joint-venture (întreprindere comună).

Joint-venture este un acord contractual prin care mai multe persoane convin să realizeze o activitate economică supusă unui control conjugat (concomitent). Controlul unei activități economice este conjugat atunci când el este exercitat, în mod colegial, în virtutea unui acord contractual. Niciunul dintre antreprenori nu este în măsură să controleze, în mod unilateral, activitatea întreprinderii de tip joint-venture. Un astfel de control nu poate să apară în societățile cu un acționar majoritar. Controlul conjugat nu presupune ca toate deciziile întreprinderii de tip joint-venture să fie luate în unanimitate de voturi. Acordul contractual poate să distingă decizii ce solicită aprobarea tuturor antreprenorilor și cele ce pot să fie luate cu o majoritate determinată [5].

Deoarece nu există un contract distinct pentru activitățile de externalizare, companiile utilizează o serie de contracte, care, ulterior, poartă denumirea „contracte de outsourcing”:

- *Contractul de subcontractare de servicii* este cel mai utilizat, deoarece subcontractarea este un contract prin care o parte își asumă, prin organizarea mijloacelor necesare și cu gestiunea propriului risc, efectuarea unei lucrări sau serviciu în schimbul unui corespondent în bani.
- *Contractele asociate* sunt utilizate atunci când externalizarea necesită efectuarea mai multor activități „legate” între ele. În acest caz întreprinderile client și furnizor pot stipula mai multe contracte asociate între ele. Fiecare contract are normele și efectele sale, însă ele nu sunt independente, nulitatea unui contract poate comporta abrogarea celorlalte.
- *Contractul mixt* presupune acumularea caracteristicilor diferitelor tipuri de contracte, fapt pentru care este mai dificil de stabilit normele de aplicare. În această situație, de obicei, se utilizează clauza „de absorbție” (fiind cea mai utilizată) prin norme contractuale prevalente. În alte cazuri poate fi utilizată și clauza „de combinare” a diferitelor normative, care să conducă către un contract unic.
- *Consortiul* reprezintă o „asociere de întreprinderi, în vederea cooperării pentru realizarea unor activități sau acțiuni determinate”. În această situație întreprinderile client sunt reunite într-un consorțiu, încredințând spre externalizare anumite activități către un furnizor. Alegerea acestui tip de contract este motivată de exigența de a controla mai bine furnizorul și de a garanta prestările necesare întreprinderilor din consorțiu [4].

Documentele care fac parte din acordul de outsourcing reflectă structura înțelegerii/afacerii. Există două contracte principale: acordul privind transferul de active și contractul privind furnizarea serviciilor de outsourcing.

Transferul activelor generează beneficii pentru ambele companii, atât pentru compania beneficiară, cât și pentru compania furnizoare de servicii. Din punctul de vedere al companiei care externalizează, aceasta devine capabilă să vândă anumite active la o valoare mult mai mare decât cea, pe care ar fi avut-o dacă ar vinde aceste active pe piață. Prin urmare, compania poate recupera anumite valori ale acestor active. Pe de altă parte, furnizorul serviciilor de outsourcing poate dobândi anumite active, pe care într-un mod normal nu le-ar fi putut obține. Însă, transmitând anumite active spre furnizor, compania devine vulnerabilă la amenințarea unor re-negocieri, deoarece furnizorul serviciilor de outsourcing și-ar putea suspenda prestațiile.

Contractul privind furnizarea serviciilor de outsourcing se încheie pentru parteneriatele de lungă durată. Din această cauză, el trebuie să realizeze următoarele sarcini:

- ✓ să definească serviciile furnizate și standardele cărora trebuie să corespundă;
- ✓ să descrie modul în care aceste servicii vor fi implementate;
- ✓ să definească cadrul de lucru în cazul schimbării serviciilor în timp;
- ✓ să prevadă partajarea riscurilor și recompensărilor;
- ✓ să stabilească o bază pentru soluționarea disputelor;
- ✓ să determine posesorul proprietății intelectuale create, ca parte a serviciilor furnizate;
- ✓ să ofere beneficiarului posibilitatea de a efectua verificări;
- ✓ să prevadă clauze clare și transparente privitor la rezilierea contractului atât din inițiativa beneficiarului, cât și a furnizorului de servicii de outsourcing.

Din punct de vedere structural, acordul de prestare a serviciilor constă din termeni, condiții și un plan, care conține detalii tehnice, comerciale și operaționale. Aceasta conferă o oarecare transparență contractului, dar și ajută procesului de negociere. Pericolul însă este că acest plan al prestării serviciilor este văzut ca un acord separat – o greșeală des încurajată de denumirea sa tipică – Service-Level Agreement (SLA). SLA trebuie privit ca parte integrală a documentației. Tipurile de risc, care sunt relevante pentru acordul de outsourcing, depind de natura serviciilor/produselor ce intră sub incidența acordului. Aceste riscuri sunt de obicei clasificate în:

- ✓ *Riscul financiar* se referă la posibilitatea pierderilor financiare.
- ✓ *Riscul sistemic* este riscul asociat proiectului în sine. Companiile mici și mijlocii nu sunt întotdeauna capabile să diversifice riscurile, de aceea, adesea, sunt motivate să apeleze la servicii de outsourcing, pentru a reduce riscurile asociate cu anumite proiecte.
- ✓ *Riscul tehnic* se referă la imposibilitatea creării unui sistem funcțional din punct de vedere tehnic. Utilizarea outsourcing-ului poate diminua riscul tehnic prin: a) furnizorul poate deține personal mai calificat, b) furnizorul deține experiență, el poate fi capabil să aplice o varietate de soluții tehnice, astfel ca dacă una din ele nu va funcționa, el va avea cel puțin încă o alternativă tehnologică. Totuși, riscul tehnologic nu poate fi eliminat complet, mai ales atunci când furnizorul trebuie să găsească soluții tehnologice de ultimă oră.

Printre alte riscuri ale externalizării serviciilor menționăm riscul de „învechire” a tehnologiilor, riscul de business și riscul de personal, care derivă din lipsa implicării adecvate în sarcinile primite sau lipsa remunerării relevante.

Durata contractului generează și ea unele riscuri. În linii generale, cu cât este mai mare durata contractului, cu atât este mai mare riscul că compania care externalizează să ajungă în impas, devenind vulnerabilă prin dependență. Principala explicație constă în faptul că existența unei asemenea amenințări, precum durata mare a contractului, poate discredita anumite obligațiuni reciproce, care sunt valoroase pentru ambele părți. O modalitate de diminuare a unui asemenea risc ar fi includerea în contract a clauzelor ce prevăd posibilitatea re-negocierii condițiilor de conlucrare în intervale de timp pe toată durata contractului. Cel mai mare dezavantaj al acestei modalități este faptul că flexibilitatea include costuri.

Stabilirea relațiilor de parteneriat între compania care externalizează și furnizor reduce necesitatea monitorizării detaliate a performanței furnizorului de outsourcing. Relațiile de lungă durată pot duce la încrederea între parteneri și la perceperea interesului comun. Pentru a facilita stabilirea intereselor comune și a unei mai bune înțelegeri, companiile care doresc să-și externalizeze serviciile deseori sunt în căutarea furnizorilor cu valori și cultură similară.

Totodată, este inevitabil faptul că vor exista dispute pe durata contractului. Procedurile de soluționare a disputelor sunt des analizate în detaliu în contractele de outsourcing.

Unul dintre mecanismele de soluționare a disputelor implică escaladarea procedurilor între diferiți reprezentanți ai părților. De exemplu, managerii responsabili de contractul în cauză pot fi cei care încearcă să rezolve problemele ce au apărut și, în cazul în care nu le reușește acest lucru, subiectul este transmis spre discuție și soluționare directorilor financiari sau chiar directorului executiv. Abordarea care justifică aceste proceduri este de a rezolva problemele la un nivel cât mai jos în cadrul organizațiilor, fără a căuta o soluție în afara prevederilor contractuale, cum ar fi, de exemplu, apelarea la instanța de judecată.

Însă, uneori, urmarea procedurilor de escaladare nu este cea mai bună soluție. Acesta este cazul în care neînțelegerile au pornit din cauza lipsei livrării serviciilor ce implică mari costuri pentru compania care și-a externalizat serviciile. Astfel, escaladarea poate să necesite prea mult timp. Pe de altă parte, există și pericolul unei reclame proaste, în cazul apelării directe la instanța de judecată. Mai mult, instanța de judecată implică și ea costuri și timp; iar în cazul în care disputa ține de domeniul tehnologic, judecătorul va trebui să angajeze un expert pentru înțelegerea disputei, ceea ce, la rândul său, iarăși lungeste timpul și din nou implică costuri.

O altă modalitate de rezolvare a disputelor ar fi un expert terț. Identitatea acestuia trebuie indicată în contract, astfel încât, la cerere, acesta ar putea lua o decizie pe baza informațiilor oferite de ambele părți. Acest expert de asemenea ar trebui să stabilească cine va suporta costurile procedurilor efectuate.

Arbitrajul este o altă metodă folosită în asemenea cazuri. Arbitrajul este o procedură care obligă la soluționarea disputei. Deciziile arbitrului nu pot fi contestate atâta timp cât nu s-a demonstrat că acesta a acționat neloial sau că decizia acestuia nu corespunde prevederilor legale.

Este important ca părțile să convină asupra metodelor de soluționare a posibilelor neînțelegeri care ar putea să apară în cadrul parteneriatului, asupra descrierii detaliate a transferului de active, duratei contractului și, nu în ultimul rând, asupra costurilor.

Un alt pericol al contractului de outsourcing sunt costurile „ascunse”. Compania care dorește să externalizare anumite activități ar trebui să ia în considerare în primul rând costurile legate de încheierea contractului, precum negocierea și redactarea contractului. Unele companii încearcă să le reducă, minimizând activitățile de căutare a furnizorului potrivit. Însă, acest fapt, la rândul său, duce la încheierea unor contracte nefavorabile pentru respectivele companii care, ulterior, sunt nevoite să renegocieze contractul, cu noi costuri [3].

Concluzii. Pe plan mondial, întreprinderile tind să se axeze pe ceea ce este esențial în misiunea lor, pe ceea ce constituie „nucleul rigid al activităților lor”. Aceasta se justifică prin faptul că nicio întreprindere, indiferent de dimensiunile sale, nu poate să-și permită să consacre o parte semnificativă a mijloacelor sale unor sarcini operaționale curente care nu contribuie la avantajele sale concurențiale. Astfel, întreprinderile au început să externalizeze funcțiile de curățare, servicii generale, iar apoi funcții și mai importante, cum ar fi informatica, contabilitatea, finanțele, transportul, logistica, achizițiile. Negocierea și redactarea acordului de outsourcing bine puse la punct este o condiție esențială pentru un parteneriat de succes. De asemenea, este important de a fi abordate în contract toate situațiile sau rezultatele neplăcute ce pot să apară, modul în care disputele vor fi rezolvate și, nu în ultimul rând, asumarea riscurilor. În final, este important de a crea un parteneriat prin construirea unui cadru de lucru flexibil, decât prin limitare.

Bibliografie:

1. LOBANOV, N. *Tranzacțiile comerciale internaționale în condițiile de constituire a economiei globale postindustriale*. Chișinău, 2008.
2. ЗЕНКИН, Д. Аутсорсинг в сфере HR: Какой вариант выбрать? В: *Управление персоналом*, 2009, №12, с.64-68.
3. SERDUNI, S. Outsourcing – instrument de menținere și sporire a competitivității. În: *Politici economice de integrare europeană*. Chișinău, 2005, p.113-116.
4. ГОТТШАЛЬК, П., СОЛЛИ-СЕТЕР, Х. *ИТ-аутсорсинг – построение взаимовыгодных отношений*. Аудиокнига, 2007.
5. http://www.contabilizat.ro/dictionar_economic_si_financiar~termen-joint_venture.html (Accesat: 13.11.2013)
6. КОТЛЯРОВ, И. Современные формы аутсорсинга управления брэндом и сбытом. В: *Практический маркетинг*, 2010, №8 (162), с.12-16.

Prezentat la 25.11.2015