

CREȘTEREA FLEXIBILITĂȚII FIRMELOR PRIN EXTERNALIZAREA ACTIVITĂȚILOR

Asist. drd. FLOREA Nelu
Univ. AL. I Cuza – Iași
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor
Catedra de Management – Marketing
Bd. Carol I, nr. 22
0232 / 201070, fax. 0232 / 217000, birou 0232 /201415
nflorea@uiac.ro, neluflorea@yahoo.com,
Secțiunea V. ECR și Supply Chain Management
Modele de optimizare a lanțului logistic

Creșterea performanței firmei se poate realiza pe lângă metodele tradiționale de ameliorare a competitivității și prin externalizarea activităților din cadrul lanțului global al activităților desfășurate. Pentru aceasta mai întâi se va audita lanțul global al activităților firmei din punct de vedere al valorii create de fiecare activitate, al implicațiilor juridice și strategice care apar sau pot să apară ca urmare a externalizării acestor activități.

Scopul externalizării este de a face firma mai flexibilă și mai adaptabilă la noile condiții de mediu, determinând-o să se (re)centreze pe activitatea sa de bază, încredințând în acest sens o parte din sarcini, activități sau funcții unei alte societăți partenere. Externalizarea funcției de producție și realirea ei în sistem lohn este cea mai complexă activitate de externalizare, având ca scop reducerea costurilor prin posibilitatea de a menține același preț. Externalizarea se poate aplica aproape la toate tipurile de activități și prespări de servicii, inclusiv în domeniul universitar cum procedează de exemplu Germania și Italia pentru învățământul tehnic – specializarea textile și pielărie, care au renunțat la ele, apeland la absolvenții din Europa de Est, deoarece costurile determinate de activitățile de laborator erau prea ridicate, dezvoltând în schimb activitatea de design și cercetare.

Articolul își propune să evidențieze principalele activități candidate la externalizate în Europa și găsirea unor posibile răspunsuri la următoarele întrebări necesare acestei activități: ***De ce externalizăm?, Prin cine și cum?, Care sunt riscurile posibile externalizării?***, având ca exemplu Carrefour-ul care a apelat la externalizarea unor activități în 1999.

NECESITATEA EXTERNALIZĂRII, DEFINIȚIE

Intreprinderile au tendința din ce în ce mai mult de a se (re)centra pe activitățile lor denumite și activități de bază, în scopul ameliorării competitivității și pentru a reduce dimensiunile lanțului ca urmare a evoluției într-un mediu concurențial exacerbat.

Pentru aceasta se face apel la tehnicile pe care întreprinderea nu le deține, nu le poate exercita într-un mod rentabil sau care ar face gestiunea întreprinderilor prea complexă, un număr de întreprinderi s-au (re)întors spre meseria lor de bază, scăpând de sarcinile cu valoare adăugată redusă pe care le executau înainte. Este util ca înainte de a înțelege acest proces să definim externalizarea.

Externalizarea este procesul prin care o întreprindere delegă și încredințează unei societăți partenere o operație, sarcină sau funcție care se integrează în activitatea sa globală, dar pe care trebuia să o asigure ea însăși.

Ea constă într-o relație sistematică de parteneriat și se adresează unei prestații, aceste relații fiind stabilite printr-un contract. **Externalizarea nu trebuie confundată cu subtratarea** care este un transfer de execuții, în timp ce externalizarea este un transfer de responsabilitate. Astfel, strategia de externalizare cuprinde anumite sectoare de activitate și atinge toate serviciile întreprinderii. De fapt toate activitățile care nu sunt creatoare de valoare adăugată sau creatoare de valoare mică în cadrul unei întreprinderi și care nu face parte din activitățile de bază sunt în general externalizate. Înainte de a înțelege mai bine funcția acestei politici de externalizare vom atașa funcția de logistică - o funcție transversală a întreprinderii care vizează armonizarea și sincronizarea acelor fluxuri fizice rare (materii prime, componente în curs de execuție, produse finite, ambalaje și deșeuri) și de informații.

Prin externalizare ne propunem să răspundem la 3 întrebări:

- *De ce externalizăm?*
- *Prin cine și cum externalizăm?*
- *Riscurile externalizării?*

Găsirea de răspunsuri practice la aceste întrebări din partea firmei ne demonstrează că s-a înțeles și aprofundat importanța acestei activități din partea managementului strategic al firmei .

2. DE CE EXTERNALIZĂM?

Spunem adesea că a face costă mai scump decât cumpărarea, dar activitățile externalizate sunt întotdeauna cele care nu crează / sau crează o valoare adăugată mică. Analizând mai profund situația se constată că nu este cazul. Într-adevăr întreprinderile au tendința să externalizeze anumite funcții din următoarele rațiuni principale: **calitate, rentabilitate, suplețe, reactivitate**. Să luăm exemplul din logistica transportului de mărfuri: transportul este un post oneros și dificil de pus în practică deoarece necesită mult timp și investiții mari.

Eficacitatea - întreprinderea care externalizează câștigă timp prin încredințarea altora a ceea ce ea renunță să asigure. Întreprinderile se concentrează astfel asupra activității de bază în care ele sunt mult mai performante, având un grad de control mai mult sau mai puțin accentuat în funcție de modul de externalizare preferat. Prestațiile la care ele fac apel sunt mai eficiente în aceste activități periferice, care sunt de fapt

activitățile lor de bază ale firmelor care acceptă preluare activităților. Această relație contractuală bazată pe încredere, durată și interdependență, permite un palier limită de organizare, de integrare fără limite menținând însă avantajele care rezultă din utilizarea pieței. Este deci necesară o atenție particulară acordată contractului care reglementează relațiile cu prestatorul și care asigură întreprinderii o anumită seninătate în ceea ce privește rezultatele scontate.

Reactivitatea – externalizarea logisticii duce la o mai mare adaptabilitate la schimbări, asigură o reactivitate ridicată de fiecare dată. Într-adevăr în contextul economic actual marile întreprinderi patinează datorită dimensiunilor mari ceea ce le face să avanseze greu. Recursul la formarea de întreprinderi mici și mijlocii permite o flexibilitate mai mare și o reactivitate sporită față de variațiile cererii. Într-un alt context prestatorul se angajează în mod egal să asigure continuitatea prețațiilor și să suprimă activitățile cotidiene, descărcând astfel întreprinderea de greutate.

Rentabilitatea - externalizarea implică în general o scădere a costurilor, ceea ce duce la o ameliorare a rentabilității. În primul rând ea permite scăderea costului social al întreprinderii pentru personalul pe care întreprinderea îl folosea înainte pentru o activitate acum externalizată și sarcinile sociale care reveneau fiind transferate prestatorului.

Calitatea – prestatorii sunt certificați în general prin norma ISO 9002 - 2000, ei sunt deci recunoscuți în profesia lor. Activitățile externalizate sunt specialitatea prestatorilor din moment ce aceștia sunt asociați, riscurile întreprinderii sunt mici și participă la succesul său. Ei sunt deci responsabili de obiective care sunt aceleași cu ale întreprinderii ce le externalizează, asigurând clientului final calitatea prestației. Externalizarea este de asemenea o soluție pentru personalul calificat permițând astfel prestații de calitate fără a le forța.

3. PRIN CINE ȘI CUM?

PRIN CINE ?

Alegerea partenerului necesită o atenție particulară deoarece această alegere va influența eficiența și rentabilitatea întreprinderii. De aceea prestatorul trebuie să îndeplinească un anumit număr de calități și este selectat după o analiză riguroasă.

Calitățile esențiale pe care întreprinderea le cere vis-a vis de prestator sunt:

- competențe certificate în domeniul logisticii: prestatorul trebuie să posede cunoștințe solide, actualizate, precum și capacitatea de a le dezvolta,
- prestatorul trebuie să fie dotat cu capacitate de inovație, cu flexibilitate și reactivitate. El trebuie să fie capabil să reacționeze și să facă față preocupărilor întreprinderii,
- trebuie de asemenea să dispună de capacitate de investiție precum și de soliditate financiară, trebuind să demonstreze perenitatea structurilor sale,
- evident, logicianul trebuie să păstreze confidențialitatea contractelor,

- prestatorul trebuie între altele să ofere o disponibilitate și o capacitate de a asculta permanent pentru a se putea stabili o relație de încredere puternică,
- în final, logisticianul trebuie să fie dotat cu o capacitate și o voință de a ajuta întreprinderea să creeze valori. Această calitate suplimentară permite dezvoltarea spiritului de parteneriat și angajarea prestatorului în timp.

Demersul tipic de selecție a unui logistician urmează o schemă relativ bine structurată - este vorba mai întâi de adunarea informațiilor pentru definirea segmentelor de piață vizate / atinse, a serviciilor cerute și a perimetrului prestației. Întreprinderea trebuie apoi să procedeze la detalierea nevoilor (capacitate și tehnică / mod de lucru) pentru a descoperi mai mulți prestatori potențiali. Plecând de la acestea întreprinderea este aptă să constituie o listă de oferte. Odată obținute răspunsurile la oferte, întreprinderea realizează o primă evaluare a răspunsurilor pentru a face o preselecție. Apoi va face o a doua evaluare a capacităților prestatorilor selecționați anterior, iar în final va selecta prestatorul agreeat și va proceda la definirea și constituirea proiectului. Diferiți logisticieni concurează pentru anumite tipuri de activități:

- pe de o parte logicienii transportatori pentru întreprinderile care externalizează cu toată încrederea tot sau doar o parte din lanțul lor logistic, apoi gestiunea aprovizionării uzinelor, până la distribuția de produse noi,

- pe de altă parte există alți logicienii care pe lângă logistică pot fi încadrați cu condiționarea paletelor, asamblarea pieselor, precum și cu gestiunea deșeurilor și în final piețele virtuale care se ocupa de logistica internet.

CUM?

Este vorba de mijloacele care ajută la externalizare și de rezultatele noilor tehnologii de informații și de comunicații, dar și de abordarea extinsă a serviciilor pe care cel care dă ordin le delegă prestatorului. Necesitatea stăpânirii noilor tehnologii de informație și de comunicație precum și stăpânirea exploatarea fluxului de informații asociate fluxului fizic a devenit un element esențial din paleta responsabilităților logicienilor. Astăzi o bună utilizare a noilor tehnologii de informații și de comunicare a devenit primordială și cunoaște o dezvoltare intensă. Tendința spre externalizare necesită o vigilență sporită mai ales în ceea ce privește fluxul informațional pentru a menține o putere de negociere suficientă cu prestatorii. Întrebarea care se pune deci este următoarea: care sunt mijloacele disponibile pentru a ajuta la stăpânirea acestui flux? Bineînțeles mijloacele rezultate din noile tehnologii ale informațiilor și ale comunicațiilor utilizate cel mai frecvent rămân internetul și intranetul pentru rețelele interne ale întreprinderii. Trebuie să știți că există o mulțime de softuri:

- SAP (Advanced Plannig System) este vorba de un soft SCM care reprezintă o revoluție în conceptul de abordare a logisticii și furnizează un răspuns în materie de mijloace de pilotaj al lanțului logistic,

- ERP (Entreprise Resources Planing) – logiciile de gestiune tranzacțională în care logistica se bazează pe înregistrările tranzacțiilor de baza ale procesului (punct de comandă, intrări și ieșiri din depozit, din unitate).

Instabilitatea mediului înconjurător poate conduce la punerea în practică de metode de reconcepere a rețelelor de circulație. Prestatorii de logistică trebuie să se dezvolte în timp real pentru a da răspunsuri la toate problemele apărute pe neașteptate

Evoluția externalizării - se constată că, din ce în ce mai mult, cel care dă ordinul (comanda) extinde importanța prestațiilor logistice pe care le externalizează. Mai înainte, sarcinile delegate se limitau mai ales la tratamentul fluxurilor de punere la dispoziția clientului a produselor. Fluxurile concentrate erau deci cele care mergeau de la întreprindere spre piețe și contrafluxurile erau considerate ca marginale. Astăzi ele devin destul de importante ca să întârzie și chiar să antreneze o restructurare a nodurilor de circulație a produselor însăși ceea ce presupune și o repunere în cauză a infrastructurilor și organizării de logistică a acestui contraflux (recuperarea deșeurilor și reciclarea, recuperarea pieselor uzate, SDV, ambalaje) dacă nu sunt externalizate reprezintă volume ce pot varia între 10 – 30% din volumele ce ies din antrepozite. Această cifră relativ importantă arată nevoia și interesul pe care le au întreprinderile pentru ca să-și externalizeze logistica. Aceasta nevoie acută este la baza diversificării prestatorilor de logistică de azi.

În final trebuie să știm că acei care dau ordinele au un interes suplimentar pentru a-și extinde prestațiile lor externalizate, pentru a realiza economii de scală. Într-adevăr cu cât numărul de servicii realizate de prestatori este mai important cu atât costurile sunt mai reduse.

Exemplul IBM – a realizat o selecție drastică a prestatorilor consultând 27 de specialiști. După analiză nu au rămas decât 5 finaliști, din care 3 au fost abandonați definitiv. Cei doi câștigători ai pieței au fost Geodis pentru Franța, Italia și Germania, iar Tibbet&Britten pentru partea britanică

IBM a încredințat prestatorilor săi :

- distribuția și gestiunea mașinilor și pieselor,
- gestiunea imobiliară și ingineria financiară : Geodis este însărcinată cu vânzarea lentă (încetul cu încetul) a antrepozitelor și fondurilor de comerț deținute inutil de IBM,
- este evocată posibilitatea de a încredința lui Geodis o sarcină mare, asamblarea și configurarea PC-urilor,

În final transferul de salariați și a contractelor cu toate efectele lor (la Geodis sunt 750 salariați ai IBM)

4. RISCURILE EXTERNALIZĂRII

Strategia de externalizare își găsește justificarea în scăderea costurilor ce o însoțesc și în necesitatea concentrării eforturilor pentru meseriile de bază ale întreprinderii. Totuși ea are anumite riscuri (strategice, de exploatare și juridice) pe care

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

Riscurile sunt de diferite tipuri:

- **riscuri legate de abordarea strategică** a activității: fluctuațiile exercitate de întreprindere și care sunt considerate ca nestrategice la un moment dat pot deveni strategii în funcție de evoluția activității și a pieței. Astfel, logistica a devenit o funcție strategică și nu mai este o afacere de tehnicieni. Printre altele externalizarea se poate însoți de transferuri de tehnologie uneori irevocabile și de pierde de know-how.
- **riscurile legate de controlul exploatării** – externalizarea poate modifica raporturile de forțe între întreprinderi. Astfel, multe întreprinderi care și-au încredințat tot sistemul lor de dezvoltare partenerilor de informatică au devenit dependenți de aceștia. Activitățile de externalizare nu sunt întotdeauna exercitate la nivelul calitativ cerut, mai ales dacă ele privesc sarcini puține, cu calificare scăzută, pentru acest motiv Novotel și-a reîntegrat activitatea de curățenie transformând “un post de cost în factor de valoare adăugată”.
- **riscuri legate de activitate** – deși externalizarea generează o reducere foarte importantă a costurilor “vizibile” ea provoacă printre altele o creștere a costurilor indirecte induse, ascunse care adesea sunt subestimate de întreprindere. Aceste costuri sunt consecința necesității punerii la punct a unui dispozitiv de supraveghere și control al activităților subfurnizorilor (coordonarea echipelor, actualizarea periodică a contractelor, definirea caietului de sarcini, urmărirea activității prestatorului). Uneori nu este întotdeauna ușor pentru cel care dă ordine să stăpânească elementele facturării, ceea ce are drept consecință limitarea câștigurilor scontate la termen.
- **riscuri juridice legate de gestiunea personalului** – deși legea autorizează transferul de personal în cazul unei externalizări ce impune noului prestator reluarea contractelor de muncă, întreprinderea trebuie să facă acest transfer cu prudență. Astfel, transferul de servicii sau activități cu salariați cu tot nu este admis juridic decât dacă aceste activități sunt entități economice autonome, adică “ un ansamblu organizat de personae și de elemente materiale sau imateriale ce permite exercitarea unei activități economice cu obiectiv propriu”.

Strategia de externalizare ca orice strategie este purtătoare de riscuri care nu pot fi șterse. Trebuie să se găsească mecanisme care să permită delimitarea și stăpânirea lor. O primă 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 afisată 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 astăzi poate deveni decisivă în timp ținând cont de evoluția mediului și a cererii. Astfel, anumite întreprinderi care subtratează distribuția produselor lor și-au reluat această funcție având în vedere importanța acesteia în satisfacția clientului (cunoașterea clientului, calitatea primirii, amânarea tratării cererilor, etc).

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 cordonare generate de activitățile care sunt de asemenea costuri). Acest demers care permite să se țină cont și de costurile ascunse facilitează arbitrajul între integrare și externalizare și se referă la teoria costurilor de tranzacționare dezvoltate de Coase și Williamson. Strategiile de externalizare puse în practică de anumite grupuri ca Benetton folosesc această metodă de control al costurilor. În loc să se transfere o activitate de bază a întreprinderii către un subfurnizor cu riscurile juridice enunțate anterior, este mai judicios realizarea unei filiale a acesteia.

Acest mod de abordare oferă întreprinderii o suflare mai mare în gestiunea perimetrului său. Ea facilitează de asemenea și cesiunea activităților și tranferul 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 adăgată : 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 că 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 ca asemenea opțiuni și, în particular, impactul în timp al unei asemenea decizii asupra lanțului creator de valoare.

5. Exemplul CARREFOUR-ului

La 8 iunie -1999, lângă Lyon, Carrefour-ul a inaugurat o nouă platformă de produse realizată de Hays Logistics, platformă care primește și livrează în maxim 24 h pe 20 000 m² în flux continuu, având o capacitate maximă de 250 000 t /an.

Originalitatea sa constă în faptul că ea integrează produsele absente ale vechilor modele de platforme (pește, carne) sau gestiunea deșeurilor. Carrefour-ul a dorit să scape de gestiunea greoaie pentru a putea să se concentreze pe activitatea sa de bază:

vânzarea. Firma și-a definit deci modelul său logistic: un flux tras prin magazine într-o manieră în care să răspundă cât mai bine și mai rapid posibil așteptărilor clienților.

Obiectivele Carrefour-ului au fost:

- **optimizarea și reactivarea lanțului, de la magazine până la furnizori.** Optimizarea este obținută grație faptului că suprafața din spatele magazinului este deseori liberă, ceea ce duce la creșterea părților dedicate vânzării fără a recurge la cereri de mărire a suprafeței magazinului la serviciile publice respective. Într-adevăr după legea Rafarin a devenit foarte dificilă obținerea permisului de creștere a suprafeței în scopul păstrării / menținerii micului comerț. Lanțul este reactivat grație unei gestiuni a stocurilor mai performantă realizată de profesioniști ai logisticii. Noua organizare a permis o recepție și o livrare a produselor într-un termen de 24 h.
- **garantarea unei disponibilități totale a sortimentelor cu o rată de ruptură cât mai mică posibil.** Noua platformă logistică permite realizarea sistemului de livrare, o masificare a fluxurilor cu camioane încărcate la maxim și omogene (generând o economie a costurilor de aprovizionare de 5 – 20%), o optimizare a condițiilor de achiziții. Disponibilitatea totală și nivelul de ruptură au fost deci minimizezate grație unei organizări în volum și unei mai bune gestiuni a timpului.

Mijloacele folosite de Carrefour:

- **externalizarea și subtratarea prestării logistice la 100%, urmărind calitatea produselor.** Mai întâi externalizarea de 100% determină o economie de personal, această nouă platformă este formată din 200 salariați a lui Hays Logistics și numai 10 ai Carrefour-ului. Munca lucrătorilor Carrefour constă în comunicarea culturii întreprinderii lor care presupune și menținerea unei calități a externalizării. Ea a permis și descărcarea gestiunii pentru șefii de raioane cu sarcinile de aprovizionare, la nivel național 85% din volumul de achiziții este descentralizat la sediul Carrefour.
- **organizarea livrărilor în flux continuu cu reprovizionarea automată în funcție de vânzări.** Obiectivul organizării platformei este de a lipi aprovizionarea cu vânzarea și de a simplifica viața magazinelor. Organizarea permite și o gestiune mai fină a referințelor cu consecința directă a creșterii numărului de la 10 000 la 12 500 de articole. Într-adevăr livrarea în flux continuu la supermarket se traduce printr-o strategie elaborată: nevoile în aprovizionare sunt transmise zilnic prin EDI la sediul Evry care le retransmite platformelor sale. Rezultatul acestei noi platforme este dispariția stocurilor în supermarket-uri. Este fals să credem că acestea au fost deplasate la Lyon pe platformă deoarece aceasta este doar o zonă de tranzit, de recepție și de redistribuție a mărfurilor. Pe viitor singurile stocuri se vor găsi la raion.

- **comparații privind funcționarea altor supermarket-uri:** Leclerc – practică încă livrarea “în direct” la o cotă de 75%; Casino, Intermarche –aprovizionează la 95% prin acest mijloc, dar ei țin întreaga gestiune a antrepozitelor, pe când Carrefour face apel în mod sistematic la prestatori de logistică pentru antrepozite. Scopul este să rămână centrați pe activitatea de bază care este vânzarea.

Comparând domeniile în care se efectuează externalizarea în Europa , constatăm că ele sunt în creștere de la an la an pentru funcția logistică de la marile întreprinderi: 68 % din întreprinderile analizate au externalizat logistica în 2 000 comparativ cu 49% în 1999.

Funcțiile de distribuție, logistica, transport trec pe locul I de pe II, înaintea informaticii și telecomunicațiilor și devin deci funcțiile cele mai externalizate. Această creștere este rezultatul progresiei nete a tuturor componentelor, adică: transport, vehicule, stocare, logistică. Activitățile logisticii în sens larg deja externalizate puternic ne pot conduce la raționamentul că acest fenomen este în creștere datorită importanței logisticii în noile condiții economice.

Bibliografie:

- Alain Spalanzani – *Precis de gestion industrielle et de production, La gestion en plus*, Corlet –1996,
 Bill Donaldson – *Managementul vânzărilor*, Codecs –1998,
 Claude Fiore – *Supply chain en acțiune*, Les Echos - 2001
 Jean Pierre Breuzard, Daniel Frometin – *gestion pratique de la chain logistique*, Demo – 2004,
 Michiel Leenders, Harold Fearon, Jean Nollet – *La gestion des approvisionnements et des matieres*, Transcontinental –1998,
 Nelu Florea – *Supply chain management, note de curs I.D.* – 2006,