

Ghid privind modelele nearshore. Cu IT în străinătate?

Pentru a suplini lipsa de specialiști IT, dar și pentru a economisi costuri, numeroase companii caută resurse în țările vecine. Cu ajutorul unor modele nearshore adecvate, pot fi evitate probleme și se pot economisi timp și bani. De Gustav Bruckner, proprietarul și directorul general al OTIS Consulting, o firmă de consultanță IT care reunește cererea IT din regiunea DACH cu SAP nearshore și furnizorii de servicii IT din România.

De mai bine de 100 de ani, specialistul în strunjire, frezare și găurire din Șvabia e furnizorul marilor jucători la nivel mondial din industria construcțiilor de mașini, automotivă și aerospațială. În paralel cu continuarea expansiunii globale, conducerea companiei a decis să internaționalizeze și rețeaua de furnizori. IT urma să deschidă calea internaționalizării din cauza lipsei de specialiști. Dar cum? Offshore sau nearshore? Și, dacă s-ar fi optat pentru nearshore, unde, în vest, sud sau est? Iar, dacă s-ar alege estul, atunci Polonia, Republica Cehă, Bulgaria sau România?

Doar înființarea unei companii de IT proprii era stabilită. După mai multe analize de țară și numeroase întâlniri, România a intrat în centrul atenției. Trei ani mai târziu, CIO privește în urmă la 2,5 ani de colaborare de succes cu un furnizor de servicii IT pe modelul extended workbench și o echipă de proiect formată din șapte experți SAP și RPA. Nu s-a stabilit încă dacă compania va transfera echipa IT într-o societate proprie și o va extinde în continuare.

Creșterea singulară a numărului de angajați

Exemplele de acest gen arată de fiecare dată că realitatea urmează rareori planurile strategice elaborate atent, convenite și adoptate, cel puțin nu pe termen scurt. Companiile au totuși nevoie de astfel de planuri clar definite, dar ar trebui, de asemenea, să fie pregătite să examineze și să materializeze și noi opțiuni pentru a-și atinge obiectivele mai rapid. Modelul nearshore care răspunde cel mai bine cererii de resurse IT depinde în mod esențial de nevoile companiei care caută aceste resurse.

De exemplu, unele companii au nevoie de un singur angajat IT cu înaltă specializare, care să lucreze remote, pe care îl găsesc cu greu la ei din cauza unei anumite know-how, a unei specializări rare. În principiu, aceste companii nu intenționează să acceseze mai multe resurse în străinătate în viitorul apropiat. Cu un astfel de model de creștere singulară a numărului de angajați, compania ar putea de fapt să apeleze la recrutori locali sau să utilizeze platformele de angajare. Însă și furnizorii nearshore de servicii IT specializați în domeniul IT respectiv oferă o selecție fiabilă, amplă și verificată de astfel de specialiști. Iar, dacă un astfel de angajat ar deveni indisponibil, compania IT se va ocupa și de găsirea unui înlocuitor adecvat și de acomodarea rapidă a acestuia.

Extended workbench

Adesea, un model nearshore început printr-o suplimentare singulară a personalului conduce la furnizorul de servicii IT la un grup mai mare de profesioniști IT care lucrează de la distanță pentru a sprijini echipa de proiect internă a clientului. În acest fel, cei doi parteneri pot evolua succesiv unul spre celălalt și pot transforma colaborarea într-un model cunoscut sub denumirea de "extended workbench". Își optimizează astfel pas cu pas procesele respective, atribuie responsabilități clare și se dezvoltă împreună ca o echipă intercompany.

O astfel de expansiune organică a cooperării protejează ambele părți de adoptarea unor măsuri drastice. Ea nu necesită caiete de sarcini atât de extinse sau ample proiecte de contract, deoarece se bazează pe încredere deja câștigată și pe o înțelegere comună a proceselor și sarcinilor implicate, fiind de asemenea un punct de întâlnire între cerere și oferta IT. Remunerarea pentru aceste servicii poate fi calculată în funcție de timpul dedicat și materialele utilizate, pe bază de tarif/zi sau prin stabilirea unui tarif fix pentru fiecare salariat.

Echipă de proiect dedicată

În următorul model nearshore, de o valoare ceva mai ridicată, care funcționează pe baza unui catalog de servicii cuprinzător, a unei viziuni clare asupra produsului sau a unui nou model de afaceri care urmează să fie implementat, o echipă special constituită în acest scop de furnizorul de servicii IT preia majoritatea sarcinilor. În proiectele de software, de exemplu, un manager de produs conduce proiectul împreună cu responsabilul de proces și liderul de echipă, cu echipa sa de proiect dedicată, formată din programatori, specialiști în

asigurarea calității și testerii. În astfel de proiecte IT, furnizorul de servicii IT este responsabil de proiect, buget și personal, ceea ce presupune adesea un acord de preț fix.

Pentru el cresc riscurile, dar mai ales oportunitățile, ceea ce are un efect pozitiv asupra motivației generale a echipei sale IT și, prin urmare, asupra propriului succes. Clienții care pariază pe acest model nearshore ar trebui, pe de o parte, să pregătească astfel de proiecte foarte atent în avans – acest lucru nu e posibil în toate cazurile - pe de altă parte, însă, ar trebui să limiteze cât mai puțin posibil libertatea furnizorului de servicii în alegerea soluțiilor. În practică, acest model presupune verificarea, evaluarea și cunoașterea la fața locului a mai multor potențiali furnizori de servicii SAP și IT de către client înainte de atribuirea proiectului.

Modele BOT

Modelul BOT (Build, Operate, Transfer) face un pas mai departe. În acest model, care își are originea în proiectele de infrastructură publică, companiile cedează servicii IT clar circumscrise, respectiv externalizează către prestatori de servicii IT configurarea de noi sarcini IT. În vremuri de penurie de specialiști și de creștere a controlului costurilor, acestea apelează din ce în ce mai mult la țările nearshore. Acolo, un furnizor de servicii IT preia serviciile sau le configurează mai întâi și apoi le operează pe propria răspundere.

După o anumită perioadă de timp, compania de poate prelua din nou serviciile IT pe care le-a externalizat sub propria regie și, spre exemplu, poate înființa o filială la fața locului sau un Joint-Venture cu operatorul serviciilor. Astfel de modele BOT trebuie să se bazeze pe o înțelegere comună a obiectivelor, serviciilor, termenelor și costurilor. Succesul lor depinde în mod esențial de managementul furnizorului de servicii IT, de experiența sa în proiecte internaționale, de atractivitatea sa pentru specialiștii IT autohton și cooperarea inter-culturală bazată pe respect.

Business Process Outsourcing

Pentru un alt model nearshore, Business Process Outsourcing (BPO), un exemplu relevant ar fi legat de procesele de resurse umane, sector care la rândul său suferă frecvent de un deficit de specialiști. Pentru că procesele standardizate care pot fi reproduse la nesfârșit, cum ar fi plata salariilor, nu aduc strategic plusvaloare companiei. Cu toate acestea, ele trebuie să fie efectuate în condiții de siguranță, fiabilitate și eficiență din punct de vedere al costurilor. Dacă există prea puține resurse de personal, există aici riscuri pe care furnizorii nearshore le pot neutraliza.

Cu toate acestea, companiile care externalizează servicii ar trebui să analizeze în prealabil atent acești furnizori de servicii BPO. Au aceștia stabilitatea financiară necesară pentru a opera cu succes procesele de pe termen lung? Cum arată baza lor de personal calificat și cum stau cu recrutarea? Ce referințe au, ce experiență în domeniul BPO? Pe lângă cerințele legate de specializare și cele lingvistice, pot presta, de asemenea, servicii IT și de infrastructură corespunzătoare? Au capacitatea de a realiza legături cu alte sisteme IT, actualizări ale parametrilor, cu respectarea în același timp a dispozițiilor GDPR?

Inițial, costurile pentru astfel de modele BPO pot fi ceva mai mari. Dacă însă companiile care externalizează serviciile își calculează costurile pentru infrastructură, hardware, lucrări de lansare și de asistență, recrutare și formare, precum și costurile mai mici cu personalul, avantajele depășesc și aici în mod clar dezavantajele.

Prezentare generală a modelelor nearshore

- **Creșterea singulară a numărului de angajați:** Companiile au nevoie de un singur angajat IT cu înaltă specializare, care să lucreze remote, pe care îl găsesc cu greu la ei din cauza unei anumite know-how, a unei specializări rare.
- **Extended workbench:** Un furnizor de servicii IT nearshore susține echipa internă de proiect a clientului, localizat de ex. în Germania, cu mai mulți specialiști IT care lucrează la distanță.
- **Echipă de proiect dedicată:** O echipă dedicată, formată special la furnizorul de servicii IT, preia cea mai mare parte a sarcinilor complexe. Furnizorul de servicii IT este responsabil de proiect, buget și personal.
- **Modele BOT (Build, Operate, Transfer):** Un furnizor de servicii IT îndeplinește pe cont propriu activități de IT ale unei companii. Aceasta din urmă poate prelua ulterior din nou serviciile IT respective sau poate înființa un Joint-Venture.

Traducere din publicația germană „Computerwoche”: Ghid privind modelele nearshore. Cu IT în străinătate?
Link la originalul textului german: www.computerwoche.de/a/mit-der-it-ins-ausland,3614746

- **Business Process Outsourcing (BPO):** Un furnizor de servicii IT nearshore realizează un proces de business standardizat, reproductibil, complet, care nu are pentru compania care externalizează serviciile IT o plusvaloare strategică.