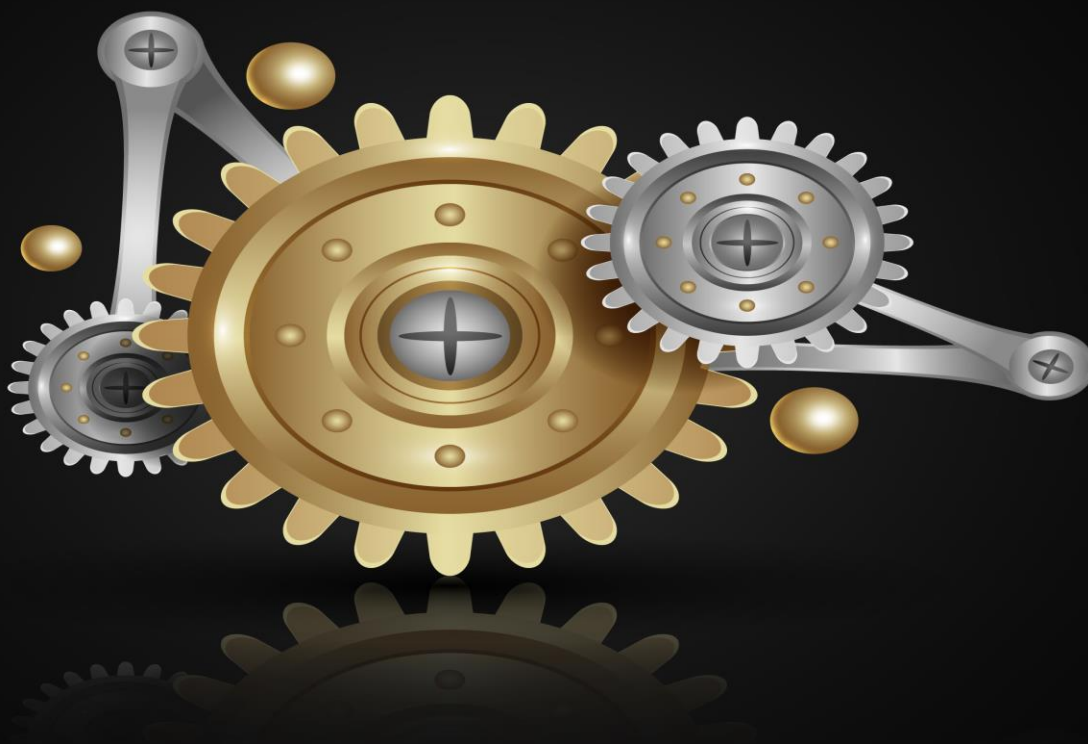


PARTICULARITĂȚILE ACHIZIȚIEI DE SERVICII

Autor: Alina Ioniță



“Niciodată cu concura prin prețuri, ci, în schimb, concurează prin servicii și inovatie.”

Jack Ma

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/ 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

Mult timp, importanța serviciilor a fost nerecunoscută, serviciile fiind neglijate de către economiști și încadrate în sfera neproductivă.

Această abordare s-a schimbat profund în ultimele decenii datorită constatării faptului că numai serviciile pot crea locuri de muncă în număr suficient pentru a limita problema șomajului și, totodată, că oferta de servicii diferențiate și adaptate la cerere este un element esențial al competitivității organizațiilor, indiferent de sectorul de activitate.

Într-adevăr, pe măsură ce producția bunurilor a devenit, datorită dezvoltării mijloacelor și echipamentelor de producție, din ce în ce mai uniformă, diferențierea dintre organizații a început să se facă prin modul de prestare a serviciilor asociate producției.

Totodată, pe măsură ce serviciile, în totalitatea lor, au început să își găsească recunoaștere, atât din punct de vedere economic cât și din punct de vedere al diferențierii și impactului în avantajul competitiv al organizațiilor, din ce în ce mai multe companii s-au desprins din organizațiile productive și au făcut din prestarea de diverse servicii obiectul lor principal de activitate.

În mod tradițional, strategiile de achiziții s-au îndreptat preponderent către optimizare proceselor de achiziție de bunuri. Pentru o lungă perioadă de timp s-a considerat că achiziția de servicii nu intră în scopul Departamentului Achiziții, pe motiv că serviciile sunt mai complexe decât bunurile și, prin urmare, se considera, în mod eronat, că procesele aplicate achizițiilor de bunuri nu sunt compatibile cu achiziția de servicii.

Este adevărat că diversitatea în creștere a serviciilor ridică profesioniștilor în achiziții provocarea înțelegerii specificului fiecărui serviciu în parte, al riscurilor, al costurilor și al modalităților de setare a prețurilor, al determinării livrabilelor corecte și al criteriilor de monitorizare a performanței furnizorilor.

Asemenea consumatorului individual, care caută obținerea nivelului maxim de satisfacție din consumul resurselor limitate, căutând să își diminueze costul de oportunitate, respectiv costul renunțării la alte bunuri sau servicii concurente pentru valoarea de bani disponibilă, tot așa și organizațiile caută să își direcționeze consumul de timp și de resurse către ariile cu cel mai mare impact în profitabilitate. Toate aceste direcții au condus la creșterea externalizărilor de servicii, respectiv creșterea ponderii serviciilor în achizițiile companiilor.

ACHIZIȚIA DE SERVICII

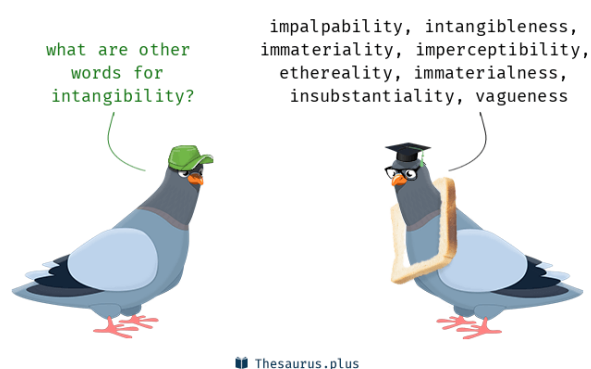
ÎN SCOPUL SAU ÎN AFARA SCOPULUI ACHIZIȚIILOR?

Astfel, de o importanță majoră în succesul achizițiilor de servicii, o reprezintă înțelegerea **caracteristicilor serviciilor**.

Astfel, serviciile se diferențiază de bunuri prin patru mari caracteristici, a căror ignorare poate schimba complet cursul și succesul unei achiziții.

▪ Intangibilitatea

Caracterul de intangibilitate al serviciilor se referă la faptul că serviciile nu pot fi atinse, proprietatea nu poate fi transmisă în mod fizic, nu pot fi produse pe stoc și păstrate în vederea unui consum viitor.



Prin urmare, din perspectiva proceselor de achiziții este esențială, încă din etapa de selectare a furnizorilor de servicii, **analizarea, evaluarea corectă a disponibilității și capacității de prestare a furnizorilor**.

În funcție de nevoia internă, exprimată cât mai corect din perspectiva celor 5R ai achizițiilor, disponibilitatea și capacitatea de prestare reprezintă un criteriu major al specificațiilor, al criteriilor de selecție și al negocierii cu furnizorii.

Caracteristica de intangibilitate atrage, pentru compania cumpărătoare, necesitatea unei predictibilități a nevoii cât mai acurate (cantitativ, calitativ, locație, timp) pentru a putea selecta furnizorul cu cea mai mare capacitate de prestare a serviciilor, respectiv care are un număr suficient de resurse umane disponibile la data solicitată de către client.

Astfel, devine evident că în special pentru servicii, comparația între furnizori nu se face numai în bază de preț pentru că, **din cauza caracterului de nestocabilitate, clientul nu plătește numai prețul serviciului ci, mai ales, disponibilitatea furnizorului de a presta în timp util**. Astfel, punctul central al discuțiilor cu furnizorii se concentrează asupra disponibilității resurselor și capacității de execuție la data și la locația solicitată.

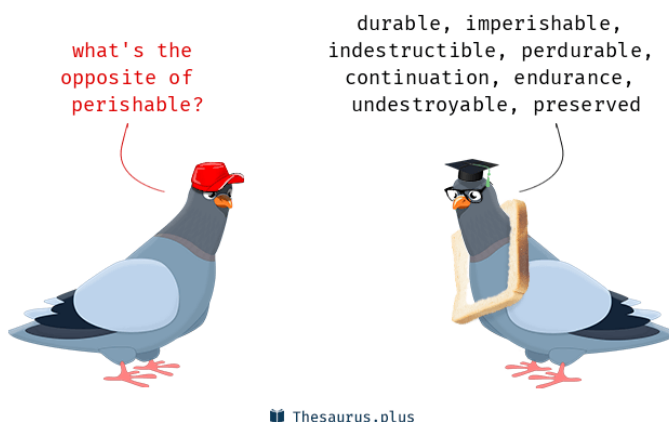
Un alt impact al caracteristicii de intangibilitate asupra proceselor de achiziții, respectiv asupra costurilor companiei, este dat de **difficultatea sporită de recepție a serviciilor**. Astfel, spre deosebire de bunuri unde se poate face recepția cantitativă și calitativă relativ simplu, în cazul serviciilor există nevoia ca firma cumpărătoare să identifice anumite livrabile ce pot dovedi prestarea serviciilor și reprezintă bază pentru efectuarea plății.

▪ Perisabilitatea

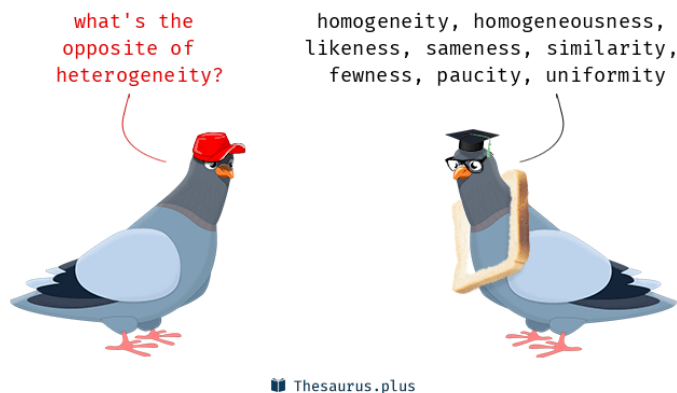
Caracterul de intangibilitate este strâns legat de cel de perisabilitate al serviciilor, însemnând că, deși serviciile nu se uzează fizic, putem vorbi de o uzură morală, atunci când incapacitatea de a le presta în timpul solicitat conduce la inutilitatea serviciilor/produselor asociate serviciilor.

Practic, serviciile comandate dar neprestate la timpul la care au fost solicitate, pot cauza costuri de oportunitate pentru firma cumpărătoare.

De exemplu, serviciile de sonorizare pentru un eveniment sunt necesare exact în ziua evenimentului. Dacă nu sunt prestate precis în acea zi, firma cumpărătoare nu-și mai poate susține evenimentul, putând înregistra pierderi financiare, reputaționale etc.



▪ Heterogenitatea, care se referă la caracterul variabil al serviciilor.



Serviciile presupun schimbul și utilizarea cunoștințelor, abilităților, atitudinii, convingerilor și valorilor persoanei care prestează serviciul în cauză. Atribute care se modifică în timp (cunoștințele, abilitățile, care se îmbunătățesc proporțional cu volumul de servicii prestat) sau chiar se pot modifica de la o zi la alta sau de la o oră la alta (se schimbă starea emoțională a individului, ceea ce afectează calitatea prestării, atât în sens pozitiv cât și în sens negativ).

Prin urmare vor exista diferențe în prestarea serviciilor atât pentru ansamblul serviciilor, cât și pentru fiecare serviciu în parte; atât între furnizorii prestatori de servicii cât și pentru fiecare furnizor în parte; atât între indivizii care prestează efectiv serviciul cât și pentru fiecare individ în parte.

Provocarea pentru furnizori constă astfel în păstrarea unei constanțe în performanța prestării serviciilor.

Din acest punct de vedere, în funcție de importanța serviciului pentru companie, punctele centrale de discuție, evaluare, negociere și contractare cu furnizorii sunt aspectele care pot

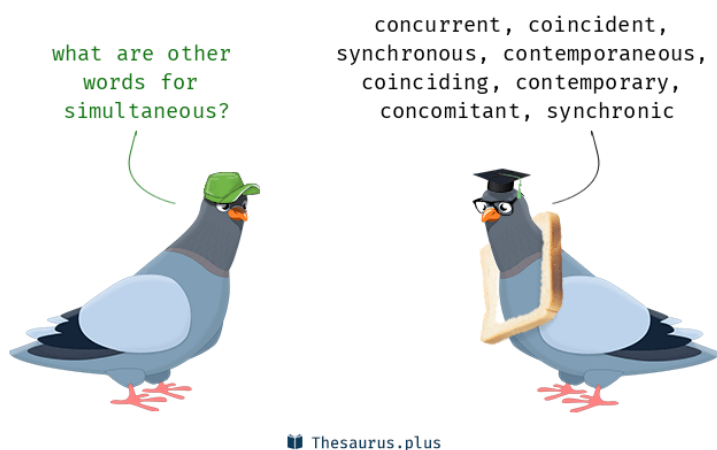
determina schimbarea calității de prestare a serviciilor, respectiv expertiza, stabilitatea și motivația personalului furnizorului precum și capacitățile, stabilitatea și calitatea managementului.

Cu cât calitatea prestației unui serviciu este mai importantă pentru companie, cu atât trebuie urmărită reducerea fluctuației personalului care prestează serviciul respectiv.

În același timp, un impact deloc de neglijat asupra calității prestării serviciilor, vine dinspre calitatea relației cu reprezentanții companiei cumpărătoare. Vorbind despre relații interpersonale, constatăm că performanța reprezentanților furnizorului poate fi afectată de comportamentul, atitudinea, expertiza reprezentanților cumpărătorului. Acea “chimie” personală care poate potența sau poate suprima calitatea prestației.

Este astfel important, pentru compania cumpărătoare să conștientizeze însemnătatea serviciului respectiv și să desemneze în relația cu furnizorii prestatori de servicii strategice, profesioniști în achiziții și reprezentanți ai clienților interni cu o atitudine colaborativă, cu o gândire orientată către soluții, persoane puțin conflictuale pentru care calitatea, prestației și relației reprezintă valori personale importante.

- **Simultaneitatea, care se referă la faptul că serviciile sunt produse și consumate în același timp.**



Impactul pentru achiziții vine din faptul că, o dată prestate, serviciile nu mai pot fi returnate. Astfel, existența comenzii și a dovezii prestării serviciului obligă la plata facturii.

Din cauza caracterului de simultaneitate al serviciului, apar adesea situații de conflict între cumpărător și furnizor asupra calității și prețului prestației, conflicte ce ar putea fi

foarte ușor evitate dacă serviciile ar fi prestate numai după agreeerea calității și a condițiilor comerciale (sub formă de comandă, contract, scrisoare de intenție etc.).

Totodată, fiind rezultatul interacțiunii continue dintre cumpărător și prestator, performanța cumpărătorului afectează performanța prestatorului.

Practic, cumpărătorul participă la procesul de producție, în diverse etape de proces, putând astfel să influențeze durata, prețul și calitatea prestației furnizorului, prin acțiuni (sau lipsă a

acțiunilor) ce țin de asigurarea accesului furnizorului la spațiile, instrumentele sau materialele de lucru; în situațiile în care prestația și livrabilele furnizorului depind de punerea la dispoziție de către firma cumpărătoare a unor informații, resurse umane, echipamente etc.; în cazurile în care cumpărătorul și-a asumat îndeplinirea unor etape premergătoare și absolut necesare pentru ca furnizorul să poată presta (*de exemplu, cumpărătorul solicită reparația unui echipament asumându-și el achiziția pieselor; dacă piesele nu sunt prezente la momentul în care furnizorul se prezintă pentru reparație, acesta nu își va putea îndeplini obligațiile însă, a înregistrat costuri din cauza cumpărătorului, costuri care în mod corect ar trebui suportate de către cumpărător*).

Astfel, atenția cumpărătorului trebuie să fie pe creșterea gradului de implicare a clienților interni și evitarea costurilor adiționale generate de performanța redusă a clienților interni.

Caracteristicile particulare ale serviciilor cresc complexitatea proiectelor de achiziție, începând din faza de identificare și descrierea corectă a nevoii, trecând prin etapa de selectare a furnizorilor, de evaluare și de negociere a ofertelor, până în etapa de contractare, comandă și plată.

Astfel, înțelegerea tipologiilor, **clasificărilor serviciilor**, reduce dificultatea achiziției de servicii și facilitează luarea deciziei atât în privința specificațiilor respectivului serviciu, cât și a furnizorului potrivit pentru organizație.

În contextul achizițiilor, o clasificare esențială pentru înțelegerea naturii serviciilor se poate face din perspectiva **caracterului de tangibilitate/intangibilitate a rezultatelor serviciilor**, distingând între **servicii cu rezultate tangibile** (servicii destinate persoanelor, precum sănătate, transport de persoane, catering, sală de sport sau servicii destinate bunurilor și posesiunilor fizice, precum servicii de pază, servicii de întreținere și reparații, transport, curățenia facilităților de producție etc.) și **servicii cu rezultate intangibile** (destinate persoanelor, de tipul proiectelor ce țin de educație, comunicare, cultură sau servicii destinate bunurilor și posesiunilor intangibile, cum ar fi serviciile juridice, financiare, asigurări etc).



SERVICII CU REZULTATE TANGIBILE VS SERVICII CU REZULTATE INTANGIBILE

Pentru achiziții, clasificarea facilitează identificarea livrabilelor ce pot fi solicitate furnizorului drept dovadă a prestării serviciilor.

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/ 1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

Pe de altă parte, caracterul intangibil al serviciilor destinate persoanelor aduce în discuție, caracterul variabil al efectelor, sau satisfacției cumpărătorului (însușirea unor cunoștințe noi depinde de deschiderea și intelectul fiecărei persoane după cum și gusturile sau gradul de înțelegere sunt diferite). Oamenii acționează după standarde diferite, individuale, conform principiului “*nu e frumos ce e frumos, e frumos ce îmi place mie*”.

În relație cu prestația furnizorului trebuie astfel atent gândite criteriile de evaluare, identificând moduri sau metode de calcul cât mai obiective, precum și persoanele întreprinse să evalueze calitatea serviciilor.

O altă clasificare a serviciilor cu impact în gândirea strategiei de achiziție, are în vedere **posibilitatea de transfer a acestora**, distingând între **servicii transferabile**, reprezentând servicii care pot fi achiziționate de la distanță, care pot fi transferate de la presator la beneficiar (*servicii de consultanță, de suport IT, call center, de editare, de traduceri etc.*) și **servicii netransferabile**, reprezentând servicii care pot fi prestate doar direct, în contact cu beneficiarul. Serviciile netransferabile presupun fie deplasarea prestatorului la sediul beneficiarului (*servicii de curățenie, de pază etc.*), fie deplasarea beneficiarului la sediul prestatorului (*servicii hoteliere, restaurante, universități etc.*) sau ambele situații sunt posibile, oportunitatea uneia sau alteia fiind apreciată în urma unui studiu de caz (*cum sunt, de exemplu, unele servicii de reparații, care pot fi făcute atât la sediul beneficiarului cât și al prestatorului, servicii de consultanță etc.*).

Pentru achiziții, clasificarea atrage atenția asupra necesității analizării modului optim de achiziție, din perspectiva costului total al achiziției (TCO).

SERVICII TRANSFERABILE VS SERVICII NETRANSFERABILE

Un alt criteriu de clasificare de impact în procesul de achiziție a serviciilor ține de **raportul capital - resurse umane**.

Din perspectiva acestui criteriu distingem o primă categorie de servicii bazate pe echipamente, care vin cu avantajele automatizării precum și a posibilității distribuției cheltuielilor pe perioada mai lungă, datorită amortizării.

Cea de-a doua categorie este a serviciilor bazate pe personal, cu expertiză mai mare sau mai mică. Riscul din punct de vedere al achizițiilor îl reprezintă disponibilitatea și expertiza forței de muncă.

Sumarizând, reperele esențiale ale achiziției de servicii sunt:

1. Disponibilitatea furnizorului de a presta la timpul solicitat
2. Capacitatea de prestare a furnizorilor din perspectiva cantitativa si calitativa a personalului.
3. Omogenizarea și constanța calității personalului prestator de servicii
4. Atenția și gradului de implicare a beneficiarilor serviciilor
5. Caracterul de tangibilitate/intangibilitate a *rezultatelor* serviciilor
6. Posibilitatea de transfer a serviciilor (locația în care se prestează)
7. Raportul capital - resurse umane.