



**UNIVERSITATEA  
BABEȘ-BOLYAI**



Universitatea “Babeș-Bolyai” Cluj-Napoca  
Școala doctorală Științe economice și gestiunea afacerilor

**Un model pentru selecția locației  
pentru centrele de servicii de business  
globale. Studiu de caz Cluj-Napoca**

**• REZUMAT •**

Conducător de doctorat:

**PROF. DR. MIHAELA MARIANA LUȚAȘ**

Doctorand:

**BOGDAN SURDEA-BLAGA**

Cluj-Napoca, 2022

# Cuprins teză de doctorat

Lista de acronime

---

Lista de tabele

---

Lista de imagini

---

## 1. Introducere

---

1.1. Relevanța subiectului de cercetare

---

1.2. Motivația autorului – de la mediul de business la cel academic

---

1.3. Scopul cercetării

---

1.4. Concepte și definiții

---

1.5. Metodologia de cercetare

---

1.6. Contribuții proprii

---

## 2. Stadiul actual al cunoașterii

---

2.1. Modele teoretice

---

2.2. Discuții și constatări

---

2.3. Prezentarea și clasificarea surselor

---

## 3. Modelul pentru selecția locației

---

3.1. Modelul teoretic

---

3.2. Sondajele aplicate

---

3.3. Datele obținute

---

3.4. Analiză și limitări

---

3.5. Compararea statistică Cluj vs. locații internaționale

---

3.6. Cuantificarea factorilor modelului

---

3.7. Validarea rezultatelor

---

## 4. Opțiuni strategice pentru Cluj-Napoca

4.1. Cluj-Napoca vs. locații internaționale

4.2. Analiza SWOT

4.3. Analiza SWOT avansată (QSPM)

4.4. Aplicabilitatea analizei QSPM

## 5. Alte rezultate

5.1. Decizia de offshoring/nearshoring

5.2. Sursele ce stau la baza deciziei

5.3. Potențiale blocaje

5.4. Învățăminte trase

## 6. Noua realitate a COVID-19

6.1. Telemunca

6.2. Reinventarea spațiilor de birouri

6.3. Accelerarea transformării digitale

6.4. Sănătatea în prim plan

6.5. Un model actualizat pentru selecția locației

## 7. Riscurile geopolitice

## 8. Concluzii și direcții ulterioare de cercetare

## Anexe

Anexa 1 – Sondajul aplicat firmelor ce au ales locații internaționale

Anexa 2 – Datele sursă

Anexa 3 – Evaluarea opțiunilor strategice

Anexa 4 – Modelul actualizat pentru selecția locației

## Bibliografie

## Introducere

Activitatea de deschidere a unor centre de servicii de business noi, precum și încheierea unor contracte noi de externalizare (*outsourcing* în limba engleză) au cunoscut o activitate foarte intensă în ultimele decenii, cel puțin până la șocul generat de pandemia de COVID-19. Toată această activitate a adus nevoia identificării unor locații noi care să fie potrivite și atractive pentru acest gen de afaceri. Această căutare de locații noi a fost tot mai activă mai ales că orașe potrivite care să nu dețină deja o asemenea industrie nu prea există.

Desigur, contextul pandemiei de COVID-19 și ulterior conflictul armat din Ucraina au ridicat anumite semne de întrebare legate de ritmul viitor de creștere și, analizând plusurile și minusurile, precum și noile tendințe, se pare că acest model de afaceri va continua să fie relevant și în viitor.

Referitor la Cluj-Napoca, pe baza datelor statistice oferite de Institutul Național de Statistică și Studii Economice pentru județul Cluj, două sectoare economice au avut creștere susținută și mult peste media celorlalte sectoare economice: Tehnologia Informației și Comunicații (grupa J) și Activități de servicii administrative și activități de servicii suport (grupa N). Pentru perioada 2008 – 2020, pentru care sunt disponibile ultimele date statistice, creșterile numărului de angajați în aceste sectoare au fost de 353%, respectiv 145%. Spre comparație, creșterea totală a numărului de angajați a fost de 21%, existând inclusiv sectoare ce au avut descreșteri. Rata compusă de creștere anuală pentru aceeași perioadă a fost de 13.4% pentru Tehnologia Informației și Comunicații, respectiv de 7.7% pentru Activități de servicii administrative și activități de servicii suport.

Chiar dacă este dificil să decuplăm firmele care oferă servicii de tehnologia informației externalizate de firmele care oferă servicii de business generale, în scopul cercetării nu au intrat firmele de tehnologia informației, pentru a exclude serviciile pur tehnice, precum programarea aplicațiilor și managementul infrastructurii rețelelor informatice. De asemenea, firmele de tehnologia informației prezente în oraș și județ sunt mai curând firme românești care nu au trecut printr-un proces de selecție a orașului pentru deschiderea unui centru, pe când firmele din domeniul serviciilor de business sunt companii mari și foarte mari care au ales Clujul. Ele se împart în două categorii: firmele de externalizare, *business process outsourcing* (BPO) în engleză și

firme care și-au deschis propriile centre de servicii, *shared services center* (SSC) în engleză.

Firmele prezente în Cluj și care fac parte din eșantionul utilizat în cadrul analizei în teza de doctorat sunt : Arvato/Majorel, BEIS/Hunnebeck, Bombardier BUW/Concentrix, Emerson, Endava, E.ON Business Services, Evalueserve, EXL, Genpact, Leoni, Office Depot, Recall/Iron Mountain, SIG Combibloc, Steelcase, Sykes, Tenaris.

**Obiectivul tezei** este împărțit pe trei direcții majore de studiu, cu scopul de a obține o cercetare cu aplicabilitate clară atât în mediul de business cât și pentru orașele/unitățile administrative care vor să atragă sau să mențină acest gen de afaceri în aria lor.

În primul rând, au fost analizați factorii care au făcut din Cluj-Napoca un punct de atracție și s-a făcut o analiză comparativă cu alte locații internaționale, din perspectiva factorilor pe care îi iau în calcul firmele.

Pornind de la analiza de mai sus, am propus și evaluat care ar putea fi opțiunile strategice ale orașului în cazul în care dorește să rămână atractiv pentru acest gen de afaceri de servicii.

Am identificat modelul cadru de analiză pentru o firmă care dorește deschiderea unui centru nou de servicii de business. Identificarea unui astfel de model, ar putea asista și simplifica procesul de decizie pentru orice firmă interesată.

În urma cuantificării anumitor factori care intră în componența modelului, se pot verifica și alte ipoteze punctuale cum ar fi dacă prezența universităților și aeroportului sunt condiții sine-qua-non pentru orice oraș pentru a fi considerat în procesul de selecție. De asemenea, se pot verifica ipotezele legate de importanța bazinului de candidați calificați și care vorbesc limbi străine și a potențialului de optimizare a costurilor ca elemente ce conduc la alegerea unei locații și, prin urmare, la dimensiunea business-ului dintr-o anumită zonă.

În privința **motivației** personale, am avut șansa de a conduce aproape 11 ani Sykes România, parte a companiei americane Sykes Enterprises Inc., lider mondial în servicii de externalizare de servicii clienți și servicii tehnice. Sykes Enterprises Inc. a fost listată pe piața NASDAQ până la vânzarea în august 2021 către Sitel Group. În

acești ani am crescut la 2000 de angajați în România și o cifră de afaceri de peste 50 milioane de USD, deschizând centre de servicii noi în România (Sibiu, Oradea, Brașov), precum și pregătind deschiderea unui centru în Portugalia, unde Sykes nu avea prezență. În plus, am analizat și alte potențiale locații, pe care până la urmă nu le-am ales pentru deschiderea unor centre noi.

Toată această activitate de identificare continuă de locații noi mi-a adus o experiență practică pe care am dorit să o completez cu o cercetare științifică pe această temă. Am urmărit, în măsura posibilului, crearea unei punți între mediul de business, pragmatic, orientat către rezultate imediate și aflat întotdeauna sub presiunea timpului și a rezultatelor și mediul academic, în calitate de garant al unei abordări structurate și amănunțite, dar care poate avea un alt timp de reacție și, cum a fost uneori criticat, nu produce întotdeauna rezultate aplicabile în viața de zi cu zi prin prisma inaccesibilității înțelegerii rezultatelor publicate.

Din perspectivă academică această direcție de cercetare a fost trasată și de către

Mary Lacity și co-autorii într-o lucrare de referință din 2011, “Business Process Outsourcing Studies: A Critical Review and Research Directions”. Între cele două direcții de cercetare propuse se regăsesc și locațiile globale ca destinații pentru firmele din domeniu și cum ajung aceste destinații să fie recunoscute ca atare.

**Etapele cercetării** au constat în trecerea în revistă a stadiului actual al cunoașterii în urma căruia am dezvoltat un model teoretic pentru selectarea locației. Modelul teoretic a fost ulterior testat prin sondaje adresate factorilor de decizie din firmele care au ales Cluj-Napoca ca locație pentru centrele lor de servicii, dar și factorilor de decizie din firme care au ales alte locații în lume.

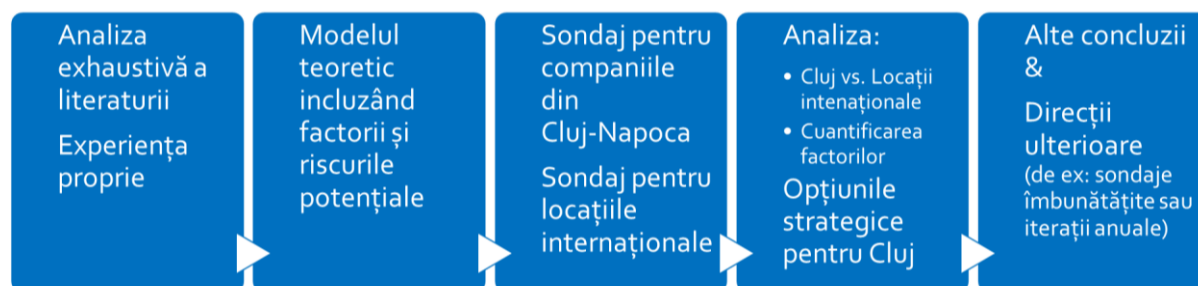
Analiza rezultatelor a permis pe de o parte identificarea factorilor diferiți între Cluj-Napoca și alte locații internaționale, precum și dezvoltarea unui model cu factori cuantificați prin asignarea unor ponderi fiecărui factor de decizie din model. Totodată rezultatele din sondaje au permis validarea studiului în privința numărului de factori incluși.

Pornind de la sondaje și datele existente, un model de analiză strategică se poate dezvolta pentru oraș astfel încât, în măsura în care se dorește, orașul să rămână atractiv pentru acest gen de afaceri.

Datele adiționale obținute prin răspunsurile la sondaje, au fost de asemenea valorificate și prezentate în teză.

Rămân, desigur, deschise direcții noi de cercetare și potențiale studii viitoare pornind de la cercetarea curentă și de la faptul că datele obținute sunt prezentate în mod transparent.

Sumarizând pașii cercetării aceștia ar arăta ca în imaginea de mai jos.



Planul inițial al cercetării nu presupunea apariția unei pandemii sau a unui război, astfel că dezvoltările ulterioare au inclus și analiza noii realități generate de către pandemia de COVID-19, precum și de conflictul armat din Ucraina. În perspectiva conflictului, discuția s-a axat mai mult pe gestionarea riscului geopolitic de către companii, în lumina așteptărilor publicului. Din perspectiva pandemiei, prin modificările și tendințele observate, cel mai probabil modelul trebuie reconsiderat și o propunere în acest sens este făcută în lucrare.

**Contribuția și unicitatea cercetării** se bazează pe faptul că autorul vine cu experiență practică în industrie, dar și pe faptul că analiza destinațiilor nu se regăsește decât indirect în literatura științifică în domeniu. În timp ce resursele științifice nu prezintă modele ce pot fi aplicate în practică, sursele în general folosite de către companii, precum companii de consultanță prezintă modele aplicabile, care sunt, din neferice, opace și greu de replicat sau greu de adaptat în lipsa informațiilor care stau la baza lor.

De asemenea, datele obținute și analizate sunt date primare, care îmbogățesc baza de cercetare ulterioară.

Beneficiarii cercetării sunt alături de mediul academic atât firmele care doresc să identifice următoarea destinație globală, cât și autoritățile publice ce pot stabili

direcția de dezvoltare a comunității lor locale pentru a atrage acest gen de centre de servicii de business.

**Stadiul actual al cunoașterii**, care după cum ne-a demonstrat pandemia, poate fi un concept iluzoriu, a surprins atât modelele teoretice generale, cât și articole, cărți, rapoarte ale firmelor de consultanță și articole de specialitate care au fost publicate în reviste relevante.

În privința teoriilor generale studiate, cele care au stat la baza lucrării și modelului dezvoltat sunt:

- Teoria investițiilor străine directe (în engleză *foreign direct investment, FDI*) (Mitra and Ranjan, 2008)
- Teoria dependenței de resurse (în engleză *resource-dependence theory, RDT*) (Benson et al., 1978; Dobbin and Schoonhoven, 2010).
- Teoria economiei costurilor de tranzacție (în engleză *transaction costs economics, TCE*) (Coase, 1937; Williamson, 2007)

Modelul dezvoltat se află la intersecția celor trei teorii, în termeni matematici avantajele unei locații putând fi scrise astfel, bazat pe (Creon et al., 2017).

Selectarea locației (FDI)	← funcție de (avantajele locației)
Avantajele locației	← funcție de (resurse naturale, costul muncii, expertiza muncii)
Selectarea locației (RBT)	← funcție de (resursele externe)
Resursele externe	← funcție de (importanța pentru companie, disponibilitate)
Selectarea locației (TCE)	← funcție de (costuri de producție, costuri de tranzacționare)
Costuri de producție	← funcție de (muncă, imobiliar, tehnologia informației și comunicațiilor)
Costuri de tranzacționare	← funcție de (distanță, management)



Pentru a identifica factorii efectivi din sursele studiate, din fiecare articol și sursă au fost extrași factorii identificați de către autori și considerați relevanți și astfel s-a ajuns la următorii factori:

- Forța de muncă – menționată în majoritatea articolelor și surselor
- Bazinul de talente – chiar dacă termenul “talent” este uneori greu de definit, cea mai bună definiție este legată de oamenii care să aibă expertiza și calificările necesare
- Accesibilitatea locației – din perspectiva distanței fizice și culturale
- Infrastructura – tehnică și de clădiri de birouri
- Mediul de business
- Caracteristicile locației precum dimensiune, standardul de viață
- Riscurile au fost identificate separat, asumptia de bază fiind că aceleași riscuri se aplică fiecărei firme ce evaluează o locație, iar răspunsul fiecărei firme este diferit în funcție de deschidere față de risc, experiență, planuri interne, proiecte trecute.

Pe baza experienței, modelul care a fost folosit și ulterior validat prin sondaje a fost împărțit în trei componente:

- Factori de calificare
- Factori de evaluare
- Riscuri (relaționate cu factorii de calificare)

Pentru exemplificare, fiecare lucrare și studiu au fost sumarizate ca în tabelul de mai jos:

Studiu/Autor	Factori	Metoda de măsurare	Unicitate/critică
Manning, Massini and Lewin, 2008	Principal factor, economiile cu forța de muncă Acces la forța de muncă cu expertiză (creștere în importanță din 2004 spre 2006)	Sondaje	Datele provin din studiile Offshoring Research Network (Duke University), 2004, 2005, 2006
Kedia and	La nivel de țară:	Din alte lucrări,	Lucrare teoretică ce

Mukherjee, 2009	Infrastructură Politica guvernamentală La nivelul forței de muncă Costuri, cunoștințe	review	nu aduce date noi, dar oferă un cadru teoretic
-----------------	--	--------	--

**Sondajele** trimise au avut întrebările transpuse într-un limbaj de business, pe care persoanele care au fost factori de decizie în alegerea locațiilor să poată să le lege de propria experiență. Au existat atât întrebări închise cât și deschise. Au existat două versiuni pentru sondaje, una specifică Clujului și alta pentru locațiile internaționale, însă corpul principal al sondajului a fost identic și legat de modelul teoretic.

Întrebările legate de factorii de calificare aveau răspunsuri de tipul DA/NU, tot pe baza experienței anterioare a respondenților.

Întrebarea care a condus la alocarea ponderilor în model este prezentată, spre exemplificare mai jos. Întrebări deschise ulterioare au lăsat la latitudinea respondenților să adauge alți factori pe care i-au folosit sau să aducă alte observații.

*întrebare obligatorie	
<b>* 3. Pe baza experienței dvs., cum ați cuantifica următorii factori pentru Selectarea unei noi locații pentru centrul de servicii. Vă rog să asignați valori în și 100, totalul fiind 100.</b>	
Prezența vorbitorilor de limbi străine	___
Expertiza necesară în cadrul forței de muncă	___
Potențialul de reducere a costurilor	___
Infrastructura de comunicații și tehnologia informației	___
Accesibilitatea orașului (aeroport, drumuri)	___
Disponibilitatea și calitatea spațiilor de birouri	___
Mediul de business și concurența	___
Planurile de dezvoltare și calitatea vieții	___
Alți factori	___
Total	100

În esență, dacă vreunul dintre factori nu era folosit, i se putea asigna un scor egal cu zero, iar dacă alți factori trebuiau introduși se putea asigna o pondere la “Alți factori” urmând a fi explicitați la întrebările următoare.

Platforma folosită pentru colectarea răspunsurilor a fost SoGoSurvey.com, versiunea Plus, care a permis exportul facil în Excel și prelucrarea ulterioară. De asemenea platforma a permis ca sondajele să poată fi completate la fel de simplu pe desktop/laptop sau pe un dispozitiv mobil.

Numărul de răspunsuri colectate este prezentat mai jos.

Sondaj	Cluj	Internațional
Răspunsuri totale	16	18
Răspunsuri incomplete	0	1
Răspunsuri finale	16	17
Disponibil pentru discuții ulterioare	13	7
Sondaj completat pe desktop/laptop	100%	56%
dispozitiv mobil	0	44%

Datele cantitative obținute și care au fost ulterior analizate sunt prezentate în imaginea de mai jos. Cele incluse aici sunt din sondajul pentru Cluj-Napoca, căci sunt cu titlu de prezentare, în lucrare sunt incluse datele sursă în integralitatea lor.

Yes	Yes	20	20	10	10		10	20	10	
Yes	Yes	20	20	10	10	20	15	5	0	0
Yes	Yes	10	25	35	10	3	2	5	5	5
Yes	Yes	25	10	15	15	10	10	5	5	5
Yes	Yes	25	10	15	10	5	25	5	5	
Yes	No	30	7	30	10	5	8	5	5	
Yes	Yes	30	20			10	15	20	5	
Yes	Yes	20	15	25	10	15	5	5	5	
Yes	Yes	40		30	10	5	5	5	5	
Yes	Yes	20	20	25	15	5	10	4	1	
Yes	Yes	15	15	30	5	10	5	10	5	5
Yes	Yes	20	10	20	10	10	10	10	10	
Yes	Yes	25	25	25	5	5	5	10		
Yes	No	25	15	10	10	10	15	10	5	0
Yes	Yes	15	15	15	10	10	10	15	10	
Yes	Yes	20	5	10	20	5	15	15	10	

Limitările studiului sunt de asemenea analizate, inclusiv puterea statistică atinsă, care ar fi putut fi mai mare prin colectarea unui număr mai mare de răspunsuri internaționale. Pentru Cluj, din 16 companii am colectat 16 răspunsuri, deci numărul de răspunsuri ar fi putut fi îmbunătățit doar prin găsirea unor potențiale companii care au avut Cluj-Napoca pe lista de opțiuni, dar nu au ales orașul. Din păcate nu am reușit să identific astfel de companii, iar firmele de consultanță pe care le-am abordat nu au dorit să răspundă acestei întrebări (fie nu au avut un răspuns clar, fie nu puteau prin prisma unor clauze de confidențialitate).

**Analiza statistică** a rezultatelor a permis atât compararea rezultatelor Cluj versus locații internaționale, pentru a vedea dacă sunt diferențe, precum și asignarea ponderilor în cadrul modelului.

Compararea datelor Cluj versus locații internaționale folosind t-test (cu variante inegale pentru două eșantioane) a demonstrat, cu o singură excepție, că nu există diferențe semnificative statistic între mediile rezultate din cele două sondaje (p a fost întotdeauna mai mare de 0.05). Excepția o constituie factorul legat de disponibilitatea și calitatea spațiilor de birouri, media pe Cluj fiind semnificativ mai mare decât pentru locațiile internaționale. Astfel, am ales să păstrez acest parametru în model pe baza experienței proprii, pondere lui fiind în final 10%.

Rezultatele factorilor au fost determinate pe baza limitelor și valorilor medii, precum și valorilor cel mai des întâlnite. Rezultatele finale sunt prezentate în tabelul de mai jos:

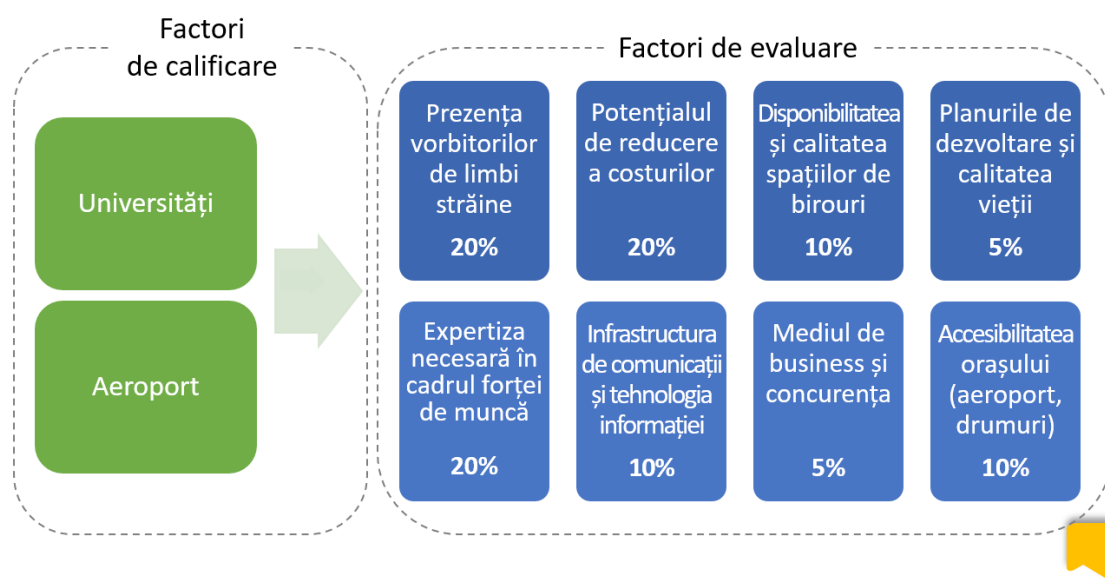
Factor (prescurtat)	Medie	Mod	Interval de încredere (95%)		Pondere finală
Limbi străine	20.45	20	17.2	23.7	20%
Expertiză	16.27	20	14.1	18.5	20%
Reducere costuri	22.58	20	18.4	26.8	20%
TI&C	11.61	10	9.9	13.4	10%
Accesibilitate	7.27	10	5.7	8.9	10%
Spații birouri	8.06	10	6.1	10.0	10%
Mediul de business	7.82	5	5.9	9.8	5%
Calitatea vieții	4.42	5	3.3	5.6	5%

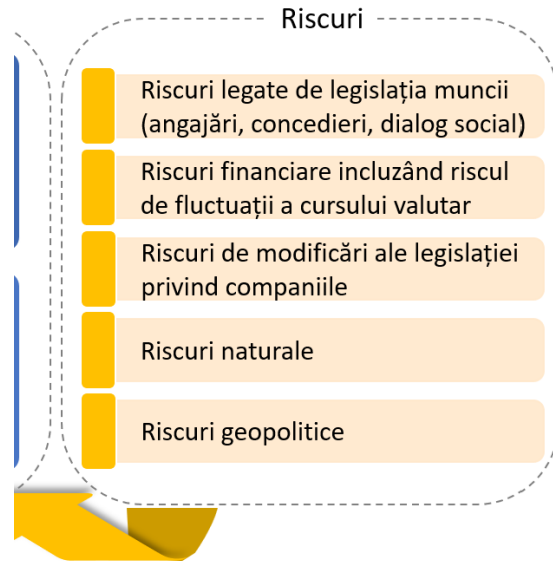
După cum se poate observa, principalele ponderi le au factorii legați de *Prezența vorbitorilor de limbi străine*, *Expertiza necesară în cadrul forței de muncă* și

*Potențialul de reducere a costurilor.* Următoarele ponderi revin factorilor *Disponibilitatea și calitatea spațiilor de birouri, Infrastructura de comunicații și tehnologia informației și Accesibilitatea orașului (aeroport, drumuri).* Cu cele mai mici ponderi în acest model regăsim *Mediul de business și concurența și Planurile de dezvoltare și calitatea vieții.*

După cum spunea celebrul statistician George Box, „Toate modelele sunt greșite, dar unele sunt utile.” Din această perspectivă sper că modelul este util, iar ponderile nu reprezintă un factor care poate deraia demersul de business. Ele pot fi adaptate după necesități în fiecare entitate ce folosește modelul.

Modelul final este prezentat în imaginea următoare, riscurile fiind incluse pe o linie separată pentru lizibilitate:



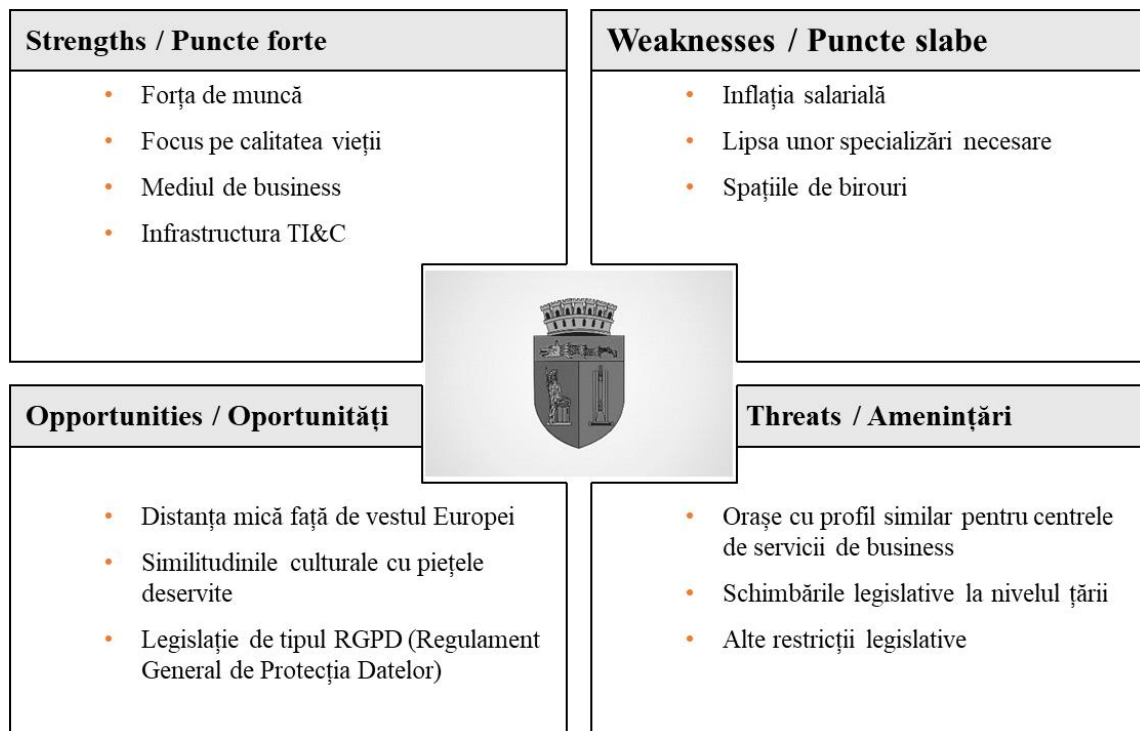


Foarte importantă a fost validarea statistică a modelului, pe care am făcut-o pentru a elimina posibilitatea ca modelul să poată fi redus la mai puțini factori și totodată să elimine posibilitatea existenței altor factori statistici care să explice anumite elemente din model. Am folosit analiza factorială exploratorie (*exploratory factor analysis, EFA*) ca metodă recomandată în validarea chestionarelor. Spre exemplu o validare similară a fost realizată în alte lucrări care aveau date primare obținute prin sondaje. (Handley and Benton, 2009; Montshiwa and Moroke, 2014)

Construirea analizei s-a făcut în R-Studio, pornind de la corelațiile între factori, continuând cu calcularea indicatorului Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) și apoi extragerea noilor factori din setul redus, însă în final toți cei patru factori din setul redus au fost păstrați (prin păstrarea tuturor factorilor cu valori proprii ne-negative).

Având modelul existent am construit o **analiză de opțiuni strategice pentru Cluj-Napoca** pornind de la punctele forte și slabe după cum a rezultat din datele statistice și datele secundare, precum și din sondajul legat de experiența celor care au deschis centre de servicii și s-au putut uita în urmă pentru a trage anumite concluzii. De asemenea oportunitățile și amenințările au venit parțial din sondaj și parțial din zona de nevoi de zi cu zi ale business-urilor.

Limitând numărul de itemi pentru fiecare categorie, pentru a fi ușor de înțeles și bazat pe datele existente și răspunsurile din sondaje, analiza SWOT pentru Cluj-Napoca arată ca în imaginea de mai jos.



În scopul explorării opțiunilor strategice pentru Cluj, în condițiile în care orașul și-ar propune să rămână un punct de atracție pentru astfel de centre de servicii, am construit un SWOT avansat, denumit în literatură și matrice cantitativă pentru planificare strategică (*quantitative strategic planning matrix, QSPM*). (David et al., 2009).

Scopul principal al acestui demers este ca, pornind de la punctele forte și punctele slabe, considerând oportunitățile și amenințările, să se propună și să se evalueze opțiuni strategice astfel încât:

- Oportunitățile să fie fructificate bazându-ne pe punctele forte
- Amenințările să fie reduse
- Folosindu-ne de oportunități să reducem impactul amenințărilor
- Perechile de genul puncte slabe, amenințări să fie adresate prin acțiuni concrete

Întregul demers este prezentat pas cu pas în teza principală. Pentru o reprezentare mai concretă, astfel arată opțiunile strategice propuse, care apoi au fost evaluate.

	Strengths		Weaknesses
S1	Forța de muncă	W1	Inflația salarială
S2	Focus pe calitatea vieții	W2	Lipsa unor specializări

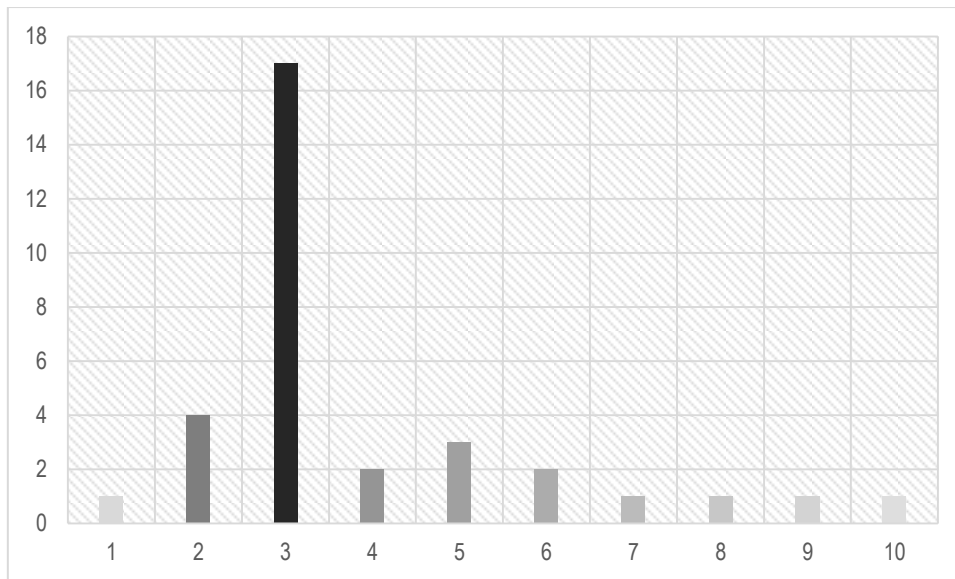
		S3   Mediul de business	W3   Spațiile de birouri
		S4   Infrastructura TI&C	
Opportunities			
O1	Distanța față de vestul Europei	Poziționarea Clujului ca un oraș atractiv pentru persoane cu înaltă calificare (S2, O1)	Conlucrarea cu universitățile pentru introducerea unor specializări căutate (W2, O3)
O2	Similitudinile culturale cu piețele deservite		
O3	Legislație de tipul RGPD		
Threats			
T1	Orașe cu profil similar pentru centrele de servicii de business	Creșterea brandului prin oferirea de spații de cazare pentru studenți la prețuri rezonabile (S1, T1)	Crearea unor spații de birouri prin parteneriate public-privat (W3, T1)
T2	Schimbările legislative la nivelul țării		
T3	Alte restricții legislative		

Din evaluarea cantitativă a opțiunilor propuse, primele două cu impactul cel mai mare atât asupra comunității cât și asupra mediului de business sunt opțiunea A (Poziționarea Clujului ca un oraș atractiv pentru persoane cu înaltă calificare) și opțiunea B (Conlucrarea cu universitățile pentru introducerea unor specializări căutate).

Tot acest proces duce la o dezvoltare comprehensivă a unor direcții strategice și ajută la selectarea unui parcurs prin compararea unor scoruri cuantificate și auditabile. Desigur, pentru a fi un proces util și acceptat de întreaga comunitate, toți actorii importanți, de la autoritățile locale până la mediul de business și de la mediul academic până la societatea civilă ar trebui implicați.

**Alte concluzii** ce au putut fi extrase din sondaje sunt legate de deciziile de externalizare, inclusiv numărul mediu de locații selectate pe lista scurtă în cazul unui astfel de proiect. Din răspunsurile primite, fiecare locație are în medie doi concurenți pentru un astfel de proiect.





De asemenea, am observat faptul că în general companiile sunt mai înclinate să apeleze la sfaturile unor firme de consultanță pentru astfel de proiecte, deși destul de multe apelează și la cercetarea proprie.

Din lecțiile învățate de companii, lipsa unor surse de date credibile transpare foarte clar, la fel și nevoia de a considera tendințele pe termen lung. Spre exemplu, chiar dacă imediat capacitatea de a optimiza costurile este mare, este foarte important să se considere tendințele inflaționiste, precum și alți factori ce pot schimba acest scor pe termen mai lung.

**Noua realitate indusă de pandemia de COVID-19**, pe lângă faptul că a fost complet neașteptată, a adus și amplificat niște tendințe foarte puternice în cel puțin patru zone:

- Telemunca
- Reinventarea spațiilor de birouri
- Accelerarea transformării digitale
- Sănătatea în prim plan

Trecerea la telemuncă nu a fost opțională, căci diversele restricții luate de guverne au adus în prim-plan necesitatea de a lucra de la distanță, de acasă mai exact. Un studiu McKinsey a arătat că munca la distanță și colaborarea digitală a crescut de 43 de ori, peste așteptările managerilor. (Seiler, 2020)

După șocul inițial companiile au înțeles că se pot face și economii importante, din modelările mele, la o dimensiune a afacerii de 2-300 de persoane, profitul poate

crește cu aproximativ 3 puncte procentuale ca urmare a trecerii la telemuncă. Chiar dacă anumite costuri cresc, în special cele legate de managementul operațional, logistice și legate de infrastructura de calculatoare și comunicații, cele cu deplasările și spațiile de birouri scad într-o măsură mai mare.

La nivelul orașelor, necesitatea de a locui fizic într-un anumit loc a dispărut, mai ales că și cursurile universitare au trecut în mediul online.

Ca urmare a trecerii la munca la distanță, spațiile de birouri inițial părăsite, au început să se reconfigureze. Nu neapărat din cauza renunțării totale a firmelor, însă modul nou de lucru implică reconfigurarea spațiilor. În funcție de specificul activității și direcțiile strategice, noile spații de birouri sunt mai curând spații de întâlnire și de generare de idei creative. Iar unde este nevoie de muncă efectivă, așteptarea este ca o parte dintre echipe să lucreze de la distanță și altă parte de la birou, ceea ce face ca noul aranjament să necesite și mai multe săli de videoconferință și colaborare virtuală. Deoarece nu există încă o rețetă, sfatul este ca angajații să fie implicați în redecorarea și reconfigurarea spațiilor de birouri. Astfel se poate elimina și tensiunea generată de discuțiile legate de reîntoarcerea la birou.

Accelerarea transformării digitale s-a făcut din păcate forțat și a atins toate palierele, indivizii, companiile, autoritățile publice și chiar guvernele. După cum se menționează în *Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo* (Kraus et al., 2022) punctul cheie este în aplicarea acestei transformări fără a crea prea multă fricțiune pentru participanți. De asemenea, transformarea digitală și mutarea proceselor într-o zonă online aduce și mai mult în prim plan necesitatea asigurării securității cibernetice. Numărul de atacuri de diverse tipuri și organizate de diverși actori este în creștere, iar Internetul cum îl știm noi nu a fost conceput pentru un asemenea mod de lucru. Probabil în viitor infrastructura critică, atât pentru firme, cât și pentru orașe, va fi separată de cea normală și va rula pe o altă rețea, complet separată și care va aplica politici de securitate foarte stricte, în genul zero-încredere (*zero trust*).

Atenția sporită asupra sănătății s-a văzut atât în perioada imediat după COVID, cât și în perioada ulterioară. Companiile au crescut sprijinul pentru angajați care se confruntau cu probleme de sănătate proprii, dar și legate de persoanele apropiate. În plus, sănătatea mentală a apărut din nou ca o problemă ce nu poate fi ignorată. La nivel de comunități, calitatea diverselor elemente – aer, apă, sistem de

urgență – din orașe a apărut ca o preocupare serioasă și diverse inițiative, gen Green City Accord, vin să întărească și să legitimizeze aceste preocupări.

Tendențele de mai sus sunt prezentate succint în imaginea de mai jos:

## POTENȚIALELE IMPLICAȚII PENTRU FIRME ȘI ORAȘE



În lumina celor prezentate, modelul poate suferi câteva modificări:

- Factorii de calificare nu mai sunt obligatorii, în contextul în care forța de muncă poate fi plasată oriunde și necesitatea călătoriilor a fost redusă la zero;
- Anumite ponderi pot fi regândite, propunerile mele fiind să crească ponderea economiilor vizate de la 20% la 25%, să crească focusul pe infrastructura TI&C de la 10% la 15%, iar procentele mutate să fie luate de la spațiile de birouri (10% → 5%) și accesibilitate (10% → 5%).

Schimbările sunt intenționat moderate, căci contextul nu ne permite încă să tragem concluzii definitive. Mai ales că în acest context au apărut voci care propun mutarea anumitor procese și activități înapoi în țară, așa-numitul *reshoring*.

În tot acest context, a mai apărut o lebăda neagră, conflictul armat dintre Rusia și Ucraina, care a crescut semnificativ **riscul geopolitic**.

Comaniile din zona de servicii de business și nu numai s-au confruntat cu diverse situații, de la așteptarea comunității de a înceta operațiunile în Rusia până la nevoia de a gestiona o noua categorie de riscuri, reputaționale, de brand și chiar financiare.

Așteptarea ca firmele să joace un rol activ, militant în conflicte nu este nouă, a fost întâlnită și studiată și în alte situații conflictuale. (Slim, 2012)

Iar așteptarea ca ele să înceteze operațiunile în zona de conflict este de asemenea bine documentată în literatura mai veche sau mai nouă. (Jamali and Mirshak, 2010; Bennett, 2002; Tosun and Eshraghi, 2022) Ce nu se specifică foarte clar este cum poate o companie gestiona o situație foarte dinamică și volatilă în care certitudinea rezultatului final se schimbă de la o zi la alta, iar scopul primordial al unei entități private este continuare activității în orice context. Desigur, etica rămâne steaua călăuzitoare, dar în lipsa unor decizii politice, este greu pentru o companie să țină partea vreunei părți beligerante.

În privința conflictului actual, o căutare pe Google Scholar pentru termenii *conflict & war & business & services* și selectarea anului 2022 a returnat următoarele patru rezultate relevante.

Studiu/autor	Punctul de start	Soluții propuse	Unicitate/critică
<i>What is at stake in a war? A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society</i> (Lim et al., 2022)	Studiu multidisciplinar bazat pe articolele din presă. Analiză de tip “nor de cuvinte”	Impactul războiului se resimte atât în țările beligerante cât și în afara lor. Sancțiunile au impact asupra creșterii pe termen lung și asupra imaginii companiei pe termen scurt.	Nu au fost folosite surse primare, cum ar fi interviuri.
<i>How Can Military Conflict between Russia and Ukraine Affect Pakistan Economy</i> (Ahmad, 2022)	Perspectivă asupra războiului din partea Pakistanului, partener comercial atât cu Rusia cât și cu Ucraina.	Pakistan va trebui să caute soluții alternative și să se pregătească pentru o situație comercială delicată.	Mai multe date statistice ar fi putut ajuta, dar imaginea prezentată este neechivocă.
<i>The Impact of the Russia-Ukraine War on the Global ICT Market</i> (Parmanand, 2022)	Impactul războiului asupra cererii de servicii TI&C.	Comaniile trebuie să se pregătească pentru fluctuații în cererea de servicii, dar și riscuri financiare, gen disponibilitatea banilor și a creditului și fluctuații de curs valutar.	Reducere estimată la peste 140 miliarde de dolari. Multe dintre datele folosite provin dintr-o singură sursă, o companie de consultanță/

<i>Corporate decisions in times of war: Evidence from the Russia-Ukraine conflict</i> (Tosun and Eshraghi, 2022)	Răspunsul inițial al companiilor după izbucnirea conflictului armat. Analiza pentru perioada 3 februarie – 8 martie 2022.	Companii împărțite în 2 grupuri: cele care au încetat operațiunile în Rusia și cele care au continuat să opereze (la data de referință).	Reacția pieței a penalizat firmele care au continuat să opereze. O analiză ulterioară e posibil să fie schimbat situația pe măsură ce noi sancțiuni au intrat în joc.
--	---	--	---

Din perspectiva conflictului, situația, încă în desfășurare, este greu de estimat, dar opinia mea este că rezolvarea situației nu poate sta pe umerii companiilor, oricât de “buni cetățeni” ar fi ele.

### **Concluzii și direcții ulterioare**

Lucrarea prezintă un model bazat pe o analiză bibliografică extinsă și pe experiența practică a autorului care poate fi folosit atât de companii cât și de comunitățile locale pentru a înțelege factorii ce stau la baza deciziilor de implementare a unor centre de servicii de business în diverse locații. Chiar dacă evenimente neașteptate, precum pandemia de COVID-19 sau conflictul armat din Ucraina au pus sub semnul întrebării modelul produs, logica de business s-a dovedit mai puternică și prin urmare modelul poate fi adaptat și folosit în continuare.

Cum parte din scopul lucrării a fost să prezinte un model simplu de folosit în practica de zi cu zi și suficient de transparent pentru a-l putea adapta în funcție de necesități, sursele folosite, inclusiv chestionarele complete și datele obținute au fost incluse în lucrare.

La fel, pașii analizei statistice și de validare a modelului prin analiza factorială exploratorie au fost incluși în lucrare.

Stabilitatea modelului este dată și de baza teoretică puternică, prin teoria investițiilor străine directe, teoria dependenței de resurse și teoria economiei costurilor de tranzacție.

Datele primare generate pot fi folosite ca bază de pornire pentru alte studii, precum și validarea altor date secundare.

Direcțiile de dezvoltare trimit în zona folosirii regulate a sondajelor pentru a captura, eventual anual, schimbările de percepție și sentiment, precum și evenimente

majore neașteptate. De asemenea numărul de participanți la studiu ar putea fi crescut, în privința locațiilor internaționale.

Zonele necunoscute ce pot constitui arii de îngrijorare (dar și de oportunitate) sunt date de noi de reglementări în zona de protecție a datelor, iar principiul care stă la baza tuturor este cel de extrateritorialitate. De asemenea, în Uniunea Europeană o serie de regulamente și directive vor veni să completeze regulamentul GDPR de protecție a datelor, astfel că firmele trebuie să se pregătească. Din ele amintesc, Digital Services Act, Digital Markets Act, Data Governance Act, Artificial Intelligence (AI) Act și Open Data Directive.

Obiectivele de cercetare menționate inițial au fost realizate astfel:

- Analiza factorilor care au făcut din Cluj-Napoca un punct de atracție și analiza comparativă cu alte locații internaționale din perspectiva factorilor pe care îi iau în calcul firmele.

Obiectivul a fost atins prin crearea celor două sondaje, pentru Cluj și locații internaționale, bazat pe analiza literaturii de specialitate și validate prin compararea statistică a răspunsurilor.

- Identificarea opțiunilor strategice ale orașului în cazul în care se dorește ca acesta să rămână atractiv pentru acest gen de afaceri de servicii.

Obiectivul a fost atins prin analiza SWOT avansată și prezentarea unui model de generare structurată a opțiunilor strategice, precum și evaluarea lor cantitativă într-un mod ce poate fi replicat pas cu pas.

- Crearea unui model cadru de analiză pentru o firmă care dorește deschiderea unui centru nou de servicii de business. Identificarea unui astfel de model, ar putea asista și simplifica procesul de decizie pentru orice firmă interesată.

Obiectiv atins prin modelul propus cu factorii ponderați ce pot asista decizia, iar ponderile factorilor indică și relativa lor importanță legată de intensitatea industriei de servicii de business într-o anumită regiune.

Modelul este suficient de flexibil pentru a putea fi adaptat în situații majore neașteptate, de tipul pandemiei COVID-19 și a riscurilor geopolitice majore.

**Diseminarea** rezultatelor cercetării s-a făcut prin intermediul a trei lucrări, un articol publicat într-o revistă indexată ISI, un alt articol într-o revistă BDI și o a treia lucrare a fost publicată în volumul de lucrări al unei conferințe, după cum urmează:

- *The case for business services offshoring* a fost publicat in-extenso în *Proceedings of the Managerial Challenges of the Contemporary Society*, conferință internațională ce a avut loc la Cluj-Napoca în 2018.
- *What makes a city attractive for business services centers? Cluj-Napoca case study* a fost publicat în revista *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, indexată ISI.
- *Key factors for selecting an offshoring location* a fost publicat în revista *Review of Economic Studies and Research “Virgil Madgearu”*.

În plus, tendințele legate de noua realitate COVID-19 au fost prezentate în cadrul conferinței online organizate în noiembrie 2020 de către Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării și intitulată *Orașele Viitorului*.

Ideal ar fi ca studiul să fie pus în practică pentru a vedea cât de bine prezice decizia finală și eventual să genereze idei de îmbunătățire.

## Bibliografie

1. Agnese, P., Ricart, J.E., 2009. Offshoring: Facts and Numbers at the Country Level. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1440127>
2. Ahir, H., Bloom, N., Furceri, D., 2022a. The World Uncertainty Index. Working Paper Series. <https://doi.org/10.3386/w29763>
3. Ahir, H., Bloom, N., Furceri, D., 2022b. Global Uncertainty Dataset [WWW Document]. World Uncertainty Index. URL <https://worlduncertaintyindex.com/data/> (accessed 7.14.22).
4. Ahmad, S., 2022. How Can Military Conflict between Russia and Ukraine Affect Pakistan Economy. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4093222>
5. Ahsan, R.N., 2013. Offshoring and Wages. *Australian Economic Review* 46, 110–118. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8462.2013.12005.x>
6. Almeida, M.P., Domingues, C.R., 2020. Service Centers: Analysis of Challenges at Different Developmental Stages. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas* 15, 159–188.
7. ANCOM, 2017. Raportul Anual 2016. Autoritatea Nationala pentru Administrare si Reglementare in Comunicatii.
8. Antràs, P., 2020. De-Globalisation? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age (No. w28115). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28115>
9. Bansal, P., Bertels, S., Ewart, T., MacConnachie, P., O'Brien, J., 2012. Bridging the Research-Practice Gap. *Academy of Management Perspectives* 26, 73–92. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0140>
10. Barbieri, P., Boffelli, A., Elia, S., Fratocchi, L., Kalchschmidt, M., Samson, D., 2020. What can we learn about reshoring after Covid-19? *Oper Manag Res* 13, 131–136. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00160-1>
11. Barghini, T., 2020. Re-Imagining Real Estate [WWW Document]. *Global Finance Magazine*. URL <https://www.gfmag.com/magazine/julyaugust-2020/real-estate-after-covid> (accessed 11.22.20).
12. Barrero, J., Bloom, N., 2020. Economic Uncertainty and the Recovery. Presented at the 44th annual Economic Policy Symposium, Kansas City Fed.



13. Barrero, J.M., Bloom, N., Davis, S.J., 2021. Why Working from Home Will Stick. Working Paper Series. <https://doi.org/10.3386/w28731>
14. Beimborn, D., 2008. Cooperative Sourcing. Gabler.
15. Bendix, A., 2022. Elon Musk pushes for return to office but scientific research is mixed [WWW Document]. NBC News. URL <https://www.nbcnews.com/news/us-news/elon-musk-staff-back-office-research-mixed-rcna32136> (accessed 7.14.22).
16. Bennett, J., 2002. Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict. *Journal of International Affairs* 55, 393–410.
17. Bennett, N., Lemoine, G.J., 2014. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*.
18. Benson, J.K., Pfeffer, J., Salancik, G.R., 1978. The External Control of Organizations. *Administrative Science Quarterly* 23, 358. <https://doi.org/10.2307/2392573>
19. Benveniste, A., 2020. These companies’ workers may never go back to the office [WWW Document]. CNN. URL <https://www.cnn.com/2020/10/18/business/virtual-work-offices-pandemic/index.html> (accessed 12.1.20).
20. Bergeron, B.P., 2003. *Essentials of Shared Services*. J. Wiley.
21. Bernstein, A., 2016. Globalization, Robots, and the Future of Work: An Interview with Jeffrey Joerres. *Harvard Business Review* 74–79.
22. Boland, B., Smet, A.D., Palter, R., Sanghvi, A., 2020. Reimagining the office and work life after COVID-19 5.
23. Brexit Has Made UK Less Open and Competitive, Study Finds, 2022. . Bloomberg.com.
24. Budzynska, K., 2017. Business process outsourcing sector in Visegrad Group. *International Journal of Innovation and Learning* 21, 54. <https://doi.org/10.1504/ijil.2017.10000865>
25. Budzynska, K., 2016. Offshoring sector in Poland. *Oeconomia Copernicana* 7, 635. <https://doi.org/10.12775/oec.2016.035>
26. Bunyaratavej, K., Doh, J., Hahn, E.D., Lewin, A.Y., Massini, S., 2011. Conceptual Issues in Services Offshoring Research: A Multidisciplinary Review.

- Group & Organization Management 36, 70–102.  
<https://doi.org/10.1177/1059601110390996>
27. Bunyaratavej, K., Hahn, E.D., Doh, J.P., 2007. International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management* 13, 7–21.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.05.002>
  28. Burke, B., 2020. Top Strategic Technology Trends for 2021. Gartner.
  29. Carmel, E., Abbott, P., 2007. Why “nearshore” means that distance matters. *Communications of the ACM* 50, 40–46.  
<https://doi.org/10.1145/1290958.1290959>
  30. Carson, S., Nanda, A., Thanos, S., Valtonen, E., Xu, Y., 2020. Imagining a Post-Covid-19 World of Real Estate. *Town Planning Review*.  
<https://doi.org/10.3828/tpr.2020.63>
  31. CBRE, 2017. Central and Eastern Europe Land - Business Services Destinations 2017.
  32. CMPG, 2015. Strategia de dezvoltare a municipiului Cluj-Napoca 2014-2020.
  33. CNFIS, 2015. Raport public anual 2014. Starea finantarii invatamantului superior si masurile de optimizare ce se impun.
  34. Coase, R.H., 1937. The Nature of the Firm. *Economica* 4, 386.  
<https://doi.org/10.2307/2626876>
  35. Comisia de prognoza, 2021. Prognoza in profil teritorial 33.
  36. Content moderation - a deep dive [WWW Document], 2022. URL  
<https://rebeldot.com/content-moderation-a-deep-dive/> (accessed 7.5.22).
  37. Contractor, F.J., Kumar, V., Kundu, S.K., Pedersen, T., 2012. Global outsourcing and offshoring. Cambridge University Press.
  38. Corbett, M.F., 2004. The Outsourcing Revolution. Dearborn Trade Pub.
  39. Cotu, L., 2011. ING inchide centrul de servicii de la Cluj. *Ziarul Financiar*.
  40. Creon, M.J., Grove, V., Teng, J.T.C., 2017. Theoretical Perspectives on the Outsourcing of Information Systems, in: Willcocks, L.P., Lacity, M.C., Sauer, C. (Eds.), *Outsourcing and Offshoring Business Services*. Palgrave Macmillan, pp. 25–50.

41. Cushman & Wakefield, 2015. Where in the World? Business Process Outsourcing and Shared Service Location Index.
42. Data Protection and Privacy Legislation Worldwide | UNCTAD [WWW Document], n.d. URL <https://unctad.org/page/data-protection-and-privacy-legislation-worldwide> (accessed 7.5.22).
43. Davenport, T.H., Short, J.E., 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *MIT Sloan Management Review* 11–27.
44. David, F.R., 1986. The strategic planning matrix - a quantitative approach. *Long Range Planning* 19, 102–107. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(86\)90015-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(86)90015-4)
45. David, M.E., David, Forest R., David, Fred R., 2009. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal* 8, 42–52.
46. Delivery Location Analysis Q3 2014 to Q1 2018 [WWW Document], 2018. . HFS Research. URL <https://www.hfsresearch.com/market-analyses/delivery-location-analysis-q3-2014-to-q1-2018> (accessed 2.8.20).
47. Deloitte, 2011. *Shared Services Handbook. Hit the Road.*
48. Demirbag, M., Glaister, K.W., 2010. Factors Determining Offshore Location Choice for R&D Projects: A Comparative Study of Developed and Emerging Regions. *Journal of Management Studies* 47, 1534–1560. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00948.x>
49. Dickerson, D., 2020. 4 things that will redefine the way we work by 2025 [WWW Document]. World Economic Forum. URL <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/4-ways-work-will-be-different-in-2025/> (accessed 11.30.20).
50. Didier, L., 2020. The Impact of Conflict on Trade in Services: A Sector-Level Analysis. *Comp Econ Stud* 62, 34–48. <https://doi.org/10.1057/s41294-019-00095-y>
51. Dobbin, F., Schoonhoven, C.B., 2010. Stanford’s organization theory renaissance, 1970-2000. *Emerald.*
52. Doh, J.P., Bunyaratavej, K., Hahn, E.D., 2009. Separable but not equal: The location determinants of discrete services offshoring activities. *Journal of International Business Studies* 40, 926–943. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.89>

53. EF EPI 2019 - EF English Proficiency Index [WWW Document], 2019. URL <https://www.ef.com/wwen/epi/> (accessed 2.8.20).
54. Erickson, C.L., Norlander, P., 2022. How the past of outsourcing and offshoring is the future of post-pandemic remote work: A typology, a model and a review. *Industrial Relations Journal* 53, 71–89. <https://doi.org/10.1111/irj.12355>
55. European Commission, 2020. Green City Accord [WWW Document]. URL [https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/green-city-accord\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/green-city-accord_en) (accessed 7.14.22).
56. Farrell, D., 2006. Smarter Offshoring. *Harvard Business Review* 84–92.
57. Fernández-Rovira, C., Álvarez Valdés, J., Molleví, G., Nicolas-Sans, R., 2021. The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers. *Technological Forecasting and Social Change* 162, 120339. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120339>
58. Flores, R.G., Aguilera, R.V., 2007. Globalization and location choice: an analysis of US multinational firms in 1980 and 2000. *Journal of International Business Studies* 38, 1187–1210. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400307>
59. Fogarty, P., Frantz, S., Hirschfeld, J., Keating, S., Lafont, E., Lufkin, B., Mishael, R., Ponnawolu, V., Savage, M., Turits, M., 2020. Coronavirus: How the world of work may change forever [WWW Document]. BBC. URL <https://www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work> (accessed 12.1.20).
60. Friedman, G., Browning, K., 2020. July Is the New January: More Companies Delay Return to the Office. *The New York Times*.
61. Friedman, T.L., 2005. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, 1st edition. ed. Farrar, Straus and Giroux, New York.
62. Gartner, n.d. Robotic Process Automation (RPA) Software Reviews 2022 | Gartner Peer Insights [WWW Document]. Gartner. URL <https://www.gartner.com/market/robotic-process-automation-software> (accessed 7.5.22).
63. GaWC Research Bulletin 300 [WWW Document], n.d. URL <https://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb300.html> (accessed 1.7.20).
64. Ge, L., Wang, X., Yang, Z., 2021. The strategic choice of contract types in business process outsourcing. *Business Process Management Journal* 27, 1569–1589. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2020-0493>

65. Gerbl, M., McIvor, R., Humphreys, P., 2016. Making the business process outsourcing decision: why distance matters. *International Journal of Operations & Production Management* 36, 1037–1064. <https://doi.org/10.1108/ijopm-04-2014-0192>
66. Google Ngram Viewer [WWW Document], n.d. URL <http://storage.googleapis.com/books/ngrams/books/datasetsv2.html> (accessed 1.7.20).
67. Gorodilov, M.A., 2021. Outsourcing Development in Russia: Factors Affecting the Location of Shared Service Centers. *revistageintec* 11, 1431–1443. <https://doi.org/10.47059/revistageintec.v11i4.2198>
68. Graf, M., Mudambi, S.M., 2005. The outsourcing of IT-enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management* 11, 253–268. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2005.03.010>
69. Grant, R.M., 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* 33, 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
70. Guttal, S., 2005. The Politics of Post-war/post-Conflict Reconstruction. *Development* 48, 73–81. <https://doi.org/10.1057/palgrave.development.1100169>
71. Hahn, E.D., Bunyaratavej, K., Doh, J.P., 2011. Impacts of Risk and Service Type on Nearshore and Offshore Investment Location Decisions. *Management International Review* 51, 357–380. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0078-z>
72. Halvey, J.K., Melby, B.M., 2007. *Business process outsourcing: process, strategies, and contracts*, 2nd ed. Wiley.
73. Hanafizadeh, P., Zare Ravasan, A., 2020. A Systematic Literature Review on IT Outsourcing Decision and Future Research Directions. *Journal of Global Information Management* 28, 1–42. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2020040108>
74. Handley, S.M., Benton, W.C., 2009. Unlocking the business outsourcing process model. *Journal of Operations Management* 27, 344–361. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.11.002>
75. Hanna, A., Grace, M., 2020. 3 Ways Healthcare Can Be Better - Even After COVID-19. SYKES. URL <https://www.sykes.com/quarterly/healthcare/three-ways-healthcare-can-be-better-after-covid-19/> (accessed 11.22.20).
76. Harnois, G., Gabriel, P., 2021. *Mental Health and Work: Impact, Issues and Good Practices*.

77. Hatonen, J., 2009. Making the locational choice: A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management* 15, 61–76. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.06.003>
78. Hauck, K., 2018. The Economics of Infectious Diseases [WWW Document]. Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190625979.013.251>
79. Hecker, A., Kohleick, H., 2006. Explaining Outsourcing Failure. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.939411>
80. Helmold, M., 2021. New Office Concepts in the Post COVID-19 Times, in: Helmold, M. (Ed.), *New Work, Transformational and Virtual Leadership: Lessons from COVID-19 and Other Crises, Management for Professionals*. Springer International Publishing, Cham, pp. 79–89. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8_7)
81. Hepplestone, S., Holden, G., Irwin, B., Parkin, H.J., Thorpe, L., 2011. Using technology to encourage student engagement with feedback: a literature review. *Research in Learning Technology* 19. <https://doi.org/10.3402/rlt.v19i2.10347>
82. Hong, J., Massini, S., Edler, J., 2022. Governance choice misfit and firm performance in offshoring innovation: the role of institutional environment. *R&D Management*. <https://doi.org/10.1111/radm.12533>
83. Hymer, S.H., 1960. The international operations of national firms; a study of direct foreign investment. Massachusetts Institute of Technology.
84. IBM, 2020. IBM X-Force Threat Intelligence Index [WWW Document]. URL <https://www.ibm.com/security/data-breach/threat-intelligence> (accessed 12.1.20).
85. INSSE - Baze de date statistice - TEMPO-Online serii de timp, n.d.
86. Jafarnejad, A., Sherafat, A., Taghavi, N., Talab, Z.M., 2013. Designing a Operational Evaluation Model for Outsourcing Decision Making by Effective Outsourcing Factors. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i7/60>
87. Jamali, D., Mirshak, R., 2010. Business-Conflict Linkages: Revisiting MNCs, CSR, and Conflict. *J Bus Ethics* 93, 443–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0232-8>

88. Kakabadse, A., Kakabadse, N., 2002. Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal* 20, 189–198. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(02\)00029-4](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(02)00029-4)
89. Karthik, H., Agarwalla, H., Kapoor, R., Jamal, S., 2019. Market Vista<sup>TM</sup>: Q4 2019.
90. Kearney, A.T., 2016. Global Services Location Index.
91. Kedia, B.L., Mukherjee, D., 2009. Understanding offshoring: A research framework based on disintegration, location and externalization advantages. *Journal of World Business* 44, 250–261. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.08.005>
92. Kenney, M., Massini, S., Murtha, T.P., 2009. Offshoring Administrative and Technical Work: Implications for Globalization, Corporate Strategies, and Organizational Designs. *Journal of International Business Studies* 40, 887–900.
93. Khandelwal, M., 2022. UK IT Sourcing Study 2021. PA Consulting.
94. Kijek, T., Budzyńska, K., 2022. The Impact of Workforce Skills on the Choice of Location of Enterprises from the Business Process Outsourcing/ Shared Service Center Sector. ppe 59–78. <https://doi.org/10.31743/ppe.13213>
95. Kiteley, R., Stogdon, C., 2014. *Literature Reviews In Social Work*. SAGE Publications.
96. Kitsios, F., Kamariotou, M., 2021. Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda. *Sustainability* 13, 2025. <https://doi.org/10.3390/su13042025>
97. Komukai, T., 2020. A Comparative Study of the Extraterritorial Enforcement of Data Protection Rules in the EU, US and Japan. *Global Privacy Law Review* 1.
98. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P., Kailer, N., Weinmann, A., 2022. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management* 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
99. Kritikos, A.S., Schiersch, A., Stiel, C., 2022. The productivity shock in business services. *Small Bus Econ*. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00625-6>
100. Lacity, M.C., Solomon, S., Yan, A., Willcocks, L.P., 2011. Business process outsourcing studies: a critical review and research directions. *Journal of Information Technology* 26, 221–258. <https://doi.org/10.1057/jit.2011.25>

101. Lahdelma, T., 2022. Localised labour flow networks in knowledge-intensive industries. *Journal of Regional Science* n/a. <https://doi.org/10.1111/jors.12609>
102. Lahiri, S., Kedia, B.L., 2011. Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International Business Review* 20, 252–263. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.01.005>
103. Lakens, D., 2013. Calculating and reporting effect sizes to facilitate cumulative science: a practical primer for t-tests and ANOVAs. *Frontiers in Psychology* 4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00863>
104. Lashgari, S., Antucheviciene, J., Delavari, A., Kheirkhah, O., 2014. Using QSPM and WASPAS methods for determining outsourcing strategies. *Journal of Business Economics and Management* 15, 729–743. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.908789>
105. Lecy, J.D., Beatty, K.E., 2012. Representative Literature Reviews Using Constrained Snowball Sampling and Citation Network Analysis. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1992601>
106. Leogrande, A., Costantiello, A., Laureti, L., 2022. The Exports of Knowledge Intensive Services: A Complex Metric Approach (preprint). *SOCIAL SCIENCES*. <https://doi.org/10.20944/preprints202206.0169.v1>
107. Lewin, A.Y., Peeters, C., 2006. Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning* 39, 221–239. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.07.009>
108. Lewin, A.Y., Perm-Ajchariyawong, N., Russell, J., 2011. Taking Offshoring to the Next Level. *The 2009 Offshoring Research Network Corporate Client Survey Report*. The Conference Board.
109. Lim, W.M., Chin, M.W.C., Ee, Y.S., Fung, C.Y., Giang, C.S., Heng, K.S., Kong, M.L.F., Lim, A.S.S., Lim, B.C.Y., Lim, R.T.H., Lim, T.Y., Ling, C.C., Mandrinos, S., Nwobodo, S., Phang, C.S.C., She, L., Sim, C.H., Su, S.I., Wee, G.W.E., Weissmann, M.A., 2022. What is at stake in a war? A prospective evaluation of the Ukraine and Russia conflict for business and society. *Global Business and Organizational Excellence* n/a. <https://doi.org/10.1002/joe.22162>
110. Lin, N., 2020. Designing Global Sourcing Strategy for Cost Savings and Innovation: A Configurational Approach. *Manag Int Rev*. <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00428-5>
111. Liu, R., Feils, D.J., Scholnick, B., 2011. Why are different services outsourced to different countries? *Journal of International Business Studies* 42, 558–571. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.61>



112. Lutas, M., Mihut, I.S., 2012. Economic Growth: Challenges, Opportunities and Main Determinants. *Interdisciplinary Management Research* 8, 467–476.
113. Maazouz, L., 2022. Reshoring Process of Manufacturing Process in the UK: An Emergent Theory Perspective. (doctoral). University of Wales Trinity St David.
114. Manning, S., Massini, S., Lewin, A.Y., 2008. A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Perspectives* 22, 35–54.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2008.34587994>
115. Manning, S., Roza, M., Lewin, A.Y., Volberda, H.W., 2009. Why Distance Matters: The Dynamics of Offshore Location Choices.
116. Marciniak, R., 2014. Global Shared Service Trends in the Central and Eastern European Markets. *Entrepreneurial Business and Economics Review* 2, 63–78.  
<https://doi.org/10.15678/eber.2014.020306>
117. Massini, S., Miozzo, M., 2010. Outsourcing and Offshoring of Business Services: Challenges to Theory, Management and Geography of Innovation. *Regional Studies* 46, 1219–1242. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.509128>
118. Merino, F., Rodriguez, D.R., 2007. Business services outsourcing by manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change* 16, 1147–1173.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dtm034>
119. Metters, R., 2008. A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. *Journal of Operations Management* 26, 198–211.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.004>
120. Microsoft, 2020. Microsoft Digital Defense Report.
121. Mitra, D., Ranjan, P., 2008. THE ECONOMICS OF OFFSHORING: THEORY AND EVIDENCE WITH APPLICATIONS TO ASIA. *The Singapore Economic Review* 53, 357–369. <https://doi.org/10.1142/s0217590808003038>
122. Monashev, M., Krčál, M., 2022. Research in Knowledge-Intensive Business Processes: A Structured Literature Review.
123. Montshiwa, V.T., Moroke, N.D., 2014. Assessment of the Reliability and Validity of Student-Lecturer Evaluation Questionnaire: A Case of North West University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n14p352>

124. Morita, T., 2012. Dynamic analysis of location choice by multinational firms. *Journal of Macroeconomics* 34, 1063–1076. <https://doi.org/10.1016/j.jmacro.2012.07.004>
125. Musil, R., 2013. World Cities in a System of Nation States. *GaWC Research Bulletin* 426.
126. Naor, M., Pinto, G.D., Hakakian, A.I., Jacobs, A., 2021. The impact of COVID-19 on office space utilization and real-estate: a case study about teleworking in Israel as new normal. *Journal of Facilities Management* 20, 32–58. <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2020-0096>
127. neoIT, 2006. *Global City Competitiveness*.
128. neoIT, 2005. *Mapping Offshore Markets Update 2005*.
129. Nicholson, B., Aman, A., 2012. Managing attrition in offshore finance and accounting outsourcing. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 5, 232–247. <https://doi.org/10.1108/17538291211291765>
130. Oshri, I., Kotlarsky, J., Willcocks, L.P., 2015. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*, 3rd ed. Palgrave Macmillan UK.
131. Outsourcing of human resources [WWW Document], n.d. URL <https://encyclopedia.pub/entry/9907> (accessed 6.26.22).
132. Pain, K., 2012. *Locational Investment - Where to target investment for maximum economic returns*. Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS).
133. Park, S.Y., Kim, Y.-M., Yi, S., Lee, S., Na, B.-J., Kim, C.B., Kim, J., Kim, H.S., Kim, Y.B., Park, Y., Huh, I.S., Kim, H.K., Yoon, H.J., Jang, H., Kim, K., Chang, Y., Kim, I., Lee, H., Gwack, J., Kim, S.S., Kim, M., Kweon, S., Choe, Y.J., Park, O., Park, Y.J., Jeong, E.K., 2020. Coronavirus Disease Outbreak in Call Center, South Korea - Volume 26, Number 8—August 2020 - *Emerging Infectious Diseases journal - CDC*. *Emerging Infectious Diseases Journal* 26. <https://doi.org/10.3201/eid2608.201274>
134. Parmanand, D.R.A., 2022. The Impact of the Russia-Ukraine War on the Global ICT Market. *International Journal of Research and Analysis in Science and Engineering* 2, 7–7.
135. Perea, E., Brady, M., 2017. Research rigor and the gap between academic journals and business practitioners. *Journal of Management Development* 36, 1052–1062. <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2016-0332>

136. Perron, J., Gross, S., 2020. Amid COVID-19, don't ignore the links between poor air quality and public health. PlanetPolicy. URL <https://www.brookings.edu/blog/planetpolicy/2020/08/19/amid-covid-19-dont-ignore-the-links-between-poor-air-quality-and-public-health/> (accessed 11.11.20).
137. Pisani, N., Ricart, J.E., 2015. Offshoring of Services: A Review of the Literature and Organizing Framework. *Management International Review* 56, 385–424. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0270-7>
138. Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
139. Radev, R., 2020. Product-Market Profile of The Main Competitors in the Outsourcing Sector In Bulgaria as a Key Strategic Instrument. *Trakia Journal of Sciences* 18, 381–387. <https://doi.org/10.15547/tjs.2020.s.01.064>
140. Roccia, I., n.d. A view from Brussels — 28 April 2022. URL <https://iapp.org/news/a/a-view-from-brussels-28-april-2022/> (accessed 6.26.22).
141. Ruivo, P., Rodrigues, J., Neto, M., Oliveira, T., Johansson, B., 2015. Defining a Framework for the Development of ICT Services Nearshoring in Portugal. *Procedia Computer Science* 64, 140–145. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.474>
142. Said, K., Assens, C., 2022. Offshoring Strategies & Governance of Global Value Chains. *Int'l J. Soc. Sci. Stud.* 10, 96.
143. Sanchis, R., García-Perales, Ó., Fraile, F., Poler, R., 2020. Low-Code as Enabler of Digital Transformation in Manufacturing Industry. *Applied Sciences* 10, 12. <https://doi.org/10.3390/app10010012>
144. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2016. *Research Methods for Business Students*, 7th ed. Pearson Education Limited.
145. Schmeisser, B., 2013. A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities. *Journal of International Management* 19, 390–406. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>
146. Seiler, D., 2020. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. URL <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

147. Sembel, R., 2015. Bridging the Gap Between Theory and Practice. DeReMa (Development Research of Management) Jurnal Manajemen 10, 1–21. <https://doi.org/10.19166/derema.v10i1.157>
148. Sinha, C., Saha, S., 2022. Foreign Direct Investment and Its Location Choice to Developing Nations : The Role of ICT Infrastructure and Corruption, Digitalization and Economic Development. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003198284-4>
149. Skipper, W., 2006. Services Offshoring: An Overview. Anthropology of Work Review 27, 9–17. <https://doi.org/10.1525/awr.2006.27.2.9>
150. Slepniov, D., Brazinskas, S., Vejrum Waehrens, B., 2013. Nearshoring practices. An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms. Baltic Journal of Management 8, 5–26. <https://doi.org/10.1108/17465261311291632>
151. Slim, H., 2012. Business actors in armed conflict: towards a new humanitarian agenda. International Review of the Red Cross 94, 903–918. <https://doi.org/10.1017/S181638311300009X>
152. Spruijt, P., Knol, A.B., Vasileiadou, E., Devilee, J., Lebret, E., Petersen, A.C., 2014. Roles of scientists as policy advisers on complex issues: A literature review. Environmental Science & Policy 40, 16–25. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2014.03.002>
153. Stringfellow, A., Teagarden, M.B., Nie, W., 2008. Invisible costs in offshoring services work. Journal of Operations Management 26, 164–179. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.009>
154. Sturgeon, T.J., Boegh Nielsen, P., Linden, G., Gereffi, G., Brown, C., 2013. Direct Measurement of Global Value Chains: Collecting Product- and Firm-Level Statistics on Value Added and Business Function Outsourcing and Offshoring, in: Mattoo, A., Wang, Z., Wei, S.-J. (Eds.), Trade in Value Added : Developing New Measures of Cross-Border Trade. World Bank Group, pp. 289–319.
155. Surdea-Blaga, B., 2020. Key factors for selecting an offshoring location. Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu 13, 137–160.
156. Surdea-Blaga, B., 2018a. The Case for Business Services Offshoring. Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings 11, 107.
157. Surdea-Blaga, B., 2018b. What makes a city attractive for business services centers? Cluj-Napoca case study. Transylvanian Review of Administrative Sciences 14, 98–117. <https://doi.org/10.24193/tras.55E.7>

158. Swamy, K., Pashley, M., 2007. Attitudes Toward Offshore Outsourcing and U.S. Bank Risks, in: ResearchGate.
159. Taleb, N.N., 2010. *The Black Swan: Second Edition: The Impact of the Highly Improbable Fragility*. Random House Publishing Group.
160. Taylor, P.J., Hoyler, M., Sánchez-Moral, S., 2013. European Cities in Globalization: A Comparative Analysis Based on the Location Strategies of Advanced Producer Services, in: Cuadrado-Roura, J.R. (Ed.), *Service Industries and Regions: Growth, Location and Regional Effects*, *Advances in Spatial Science*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 285–304. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-35801-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-642-35801-2_12)
161. The Economist, 2005. The rise of nearshoring. *The Economist*.
162. Tholons, 2009. Top 50 Emerging Outsourcing Destinations 2009.
163. Tosun, O.K., Eshraghi, A., 2022. Corporate decisions in times of war: Evidence from the Russia-Ukraine conflict. *Finance Research Letters* 48, 102920. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102920>
164. Trapczynski, P., Puslecki, L., Jarosinski, M., 2016. *Competitiveness of CEE Economies and Businesses*, 1st ed. Springer International Publishing.
165. Tucker, B.P., Lowe, A.D., 2014. Practitioners are from Mars; academics are from Venus? *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 27, 394–425. <https://doi.org/10.1108/aaaj-01-2012-00932>
166. Universität Düsseldorf: gpower [WWW Document], n.d. URL <http://www.psychologie.hhu.de/arbeitsgruppen/allgemeine-psychologie-und-arbeitspsychologie/gpower.html> (accessed 1.7.20).
167. van Eck, N.J., Waltman, L., 2009. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics* 84, 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
168. Van Ormer, D., Johnston, J., 2020. Your Key Business Benefit: Work At Home. SYKES. URL <https://www.sykes.com/quarterly/management/your-key-business-benefit-work-at-home/> (accessed 11.22.20).
169. Vescovi, T., 2021. Digital transformation and business models, in: *Managing Digital Transformation*. Routledge.
170. Williamson, O.E., 2007. Transaction Cost Economics: An Introduction. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1691869>

171. World Happiness Report, 2021. Mental health and the COVID-19 pandemic [WWW Document]. URL <https://worldhappiness.report/ed/2021/mental-health-and-the-covid-19-pandemic/> (accessed 7.14.22).
172. Worley, L., 2012. Outsourcing, Offshoring, Nearshoring, Onshoring - What's Going On? *Legal Information Management* 12, 9–11.  
<https://doi.org/10.1017/s1472669612000072>
173. Yong, A.G., Pearce, S., 2013. A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *TQMP* 9, 79–94.  
<https://doi.org/10.20982/tqmp.09.2.p079>