

Монографична библиотека „Знание и бизнес“, книга 29
Monographic library “Knowledge and business”, book 29

Явор Станев / Yavor Stanev

АУТСОРСИНГ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ В МАШИНОСТРОЕНИЕТО

**BUSINESS PROCESS OUTSOURCING IN MECHANICAL
ENGINEERING**

2025

Издателство „Знание и бизнес“, Варна
Publishing house “Knowledge and business” Varna

This book or any part of it may not be copied or distributed electronically without the written permission of the author.

- © Yavor Stanev, author, 2025.
© Publishing house “Knowledge and business”, 2025.

This monograph is indexed in RePEc
(<https://econpapers.repec.org/bookchap/kabmonogr/29.htm>).

ISBN 978-619-210-081-0

Рецензенти:

1. Проф. д-р Марияна Върбанова Божинова
2. Доц. д-р Благо Ангелов Благоев

Editorial board “Knowledge and business”

Prof. PhD Petko Shterev Iliev – Head editor, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Svetlozar Dimitrov Stefanov – Deputy Head editor, University of Economics Varna, Bulgaria

Prof. PhD Julian Andreev Vasilev – Deputy Head editor, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Anastasia Stefanova Konduktorova – Scientific Secretary, University of Economics Varna, Bulgaria

Prof. PhD Marin Todorov Neshkov, University of Economics Varna, Bulgaria

Prof. DrSc. Pavel Stoyanov Petrov, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Sabka Dimitrova Pashova, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Andriyana Andreeva, University of Economics Varna, Bulgaria

Assoc. Prof. PhD Desislava Borislavova Serafimova, University of Economics Varna, Bulgaria

Chief Assistant Prof. PhD Todor Kostadinov Dyankov, University of Economics Varna, Bulgaria

Chief Assistant Prof. PhD Svetlana Todorova, University of Economics Varna, Bulgaria

Prof. PhD Zdzislaw Polkowski, Uczelnia Jana Wyżykowskiego, Polkowice, Poland

Prof. PhD Stefan Bojnec, University of Primorska, Koper, Slovenia

Prof. PhD Young Moon, Syracuse University, Institute for Manufacturing Enterprises, USA

Prof. PhD Rajesh Khajuria, Gujarat Technological University, Ahmedabad, India

Dr. Amin Parag, SIES Colleague of Management Studies, Navi Mumbai, India

Prof. Dr Eduard Stoica, Lucian Blaga University, Sibiu

Assoc. Prof. Dr. Boycho Boychev, Veliko Turnovo University

АУТСОРСИНГ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ В МАШИНОСТРОЕНЕТО

Явор Станев¹

Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

y.stanev@uni-svishtov.bg

Резюме

Обект на настоящото изследване са активните нефинансови предприятия от раздел С28 „Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение”, функциониращи на територията на област Велико Търново.

Основната цел е да се проучат възможностите, които аутсорсингът предоставя на българските машиностроителни предприятия да повишават конкурентната си способност, както и да се установи степента на използване на тези възможности.

За реализиране на поставената цел са формулирани следните **задачи**:

Първо, да се проучат и обобщят теоретичните постановки относно същността и съдържателно-организационните аспекти на аутсорсинга и бизнес процеса.

Второ, да се разработи методически инструментариум на изследването.

Трето, да се анализира и оцени състоянието на изследваните предприятия.

Четвърто, да се разкрият особеностите на машиностроенето, които благоприятстват прилагането на аутсорсинг.

Пето, да се анализира и оцени приложението на аутсорсинга на бизнес процеси в машиностроителните предприятия от област Велико Търново.

Шесто, да се разгледат възможностите за придобиване на конкурентни предимства чрез използването на аутсорсинг.

Седмо, да се идентифицират основните рискове, съпътстващи прилагането на аутсорсинг, както и да се посочат инструментите и методите за тяхното управление.

На база на извършената изследователска работа и приложението на редица подходи, методи и анализи са постигнати следните научни и научно-приложни приноси:

1. Въз основа на задълбочен анализ на съществуващите в специализираната научна литература мнения, възгледи и становища са изведени авторски определения на аутсорсинг и бизнес процес. В съдържателен план знанията за аутсорсинга и бизнес процесите са допълнени и обогатени.
2. Направен е задълбочен анализ на бизнес процесите в машиностроителните предприятия от област Велико Търново и са изведени основните проблеми, които стоят пред стопанските субекти в отрасъла.
3. Конструиран е модел на конкурентните предимства, които предприятията от отрасъла могат да постигнат чрез прилагането на аутсорсинг. Този модел включва потенциалните конкурентни предимства, които предприятията могат да постигнат и като клиент, и като доставчик на различни аутсорсинг услуги.
4. Разгледани и анализирани са реалните и потенциалните рискове, които произтичат от прилагането на аутсорсинг и са предложени методи и инструменти за тяхното управление.

Ключови думи: Аутсорсинг, бизнес процеси, машиностроителни предприятия, ползи и рискове от прилагането на аутсорсинг, инсорсинг.

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING IN MECHANICAL ENGINEERING

Yavor Stanev¹

Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

y.stanev@uni-svishtov.bg

Abstract

The object of this study are the active non-financial enterprises from section C28 "Manufacture of general and special-purpose machinery and equipment", operating in the territory of the Veliko Tarnovo district. The main goal is to study the opportunities that outsourcing provides to Bulgarian machine-building enterprises to increase their competitive ability, as well as to establish the degree of use of these opportunities. To achieve the set goal, the following tasks have been formulated:

First, to study and summarize the theoretical statements regarding the essence and content-organizational aspects of outsourcing and the business process.

Second, to develop a methodological toolkit for the study.

Third, to analyze and assess the state of the surveyed enterprises.

Fourth, to reveal the features of machine-building that favor the application of outsourcing.

Fifth, to analyze and assess the application of business process outsourcing in machine-building enterprises from the Veliko Tarnovo district.

Sixth, to consider the opportunities for acquiring competitive advantages through the use of outsourcing.

Seventh, to identify the main risks accompanying the implementation of outsourcing, as well as to indicate the tools and methods for their management.

Based on the research work carried out and the application of a number of approaches, methods and analyses, the following scientific and scientific-applied contributions have been achieved:

1. Based on a thorough analysis of the opinions, views and opinions existing in the specialized scientific literature, author's definitions of outsourcing and business process have been derived. In terms of content, knowledge about outsourcing and business processes has been supplemented and enriched.

2. A thorough analysis of business processes in machine-building enterprises from the Veliko Tarnovo region has been carried out and the main problems facing business entities in the industry have been identified.

3. A model of competitive advantages that enterprises in the industry can achieve through the implementation of outsourcing has been constructed. This model includes the potential competitive advantages that enterprises can achieve both as a client and as a supplier of various outsourcing services.

4. The real and potential risks arising from the implementation of outsourcing are examined and analyzed, and methods and tools for their management are proposed.

Keywords: Outsourcing, business processes, machine-building enterprises, benefits and risks of the implementation of outsourcing, insourcing.

Съдържание

УВОД.....	7
ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА АУТСОРСИНГА.....	11
1. Същност, възникване и развитие на аутсорсинга.....	11
2. Форми на аутсорсинга.....	23
3. Етапи на аутсорсинг проекта.....	26
4. Място на аутсорсинга в бизнес системата.....	36
5. Бизнес процесът като предмет на аутсорсинга.....	40
ГЛАВА ВТОРА. ИЗСЛЕДВАНЕ ПРИЛОЖЕНИЕТО НА АУТСОРСИНГА НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ В МАШИНОСТРОЕНЕТО.....	49
1. Методически инструментариум.....	49
2. Машиностроенето в България.....	53
2.1. Състояние и проблеми пред българското машиностроене.....	53
2.2. Особености на машиностроенето, благоприятстващи прилагането на аутсорсинг на бизнес процеси	58
3. Анализ и оценка на приложението на аутсорсинг на бизнес процеси в машиностроителните предприятия от Великотърновска област.....	60
ГЛАВА ТРЕТА. АУТСОРСИНГ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ КОНКУРЕНТНАТА СПОСОБНОСТ НА МАШИНОСТРОИТЕЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	80
1. Постановка на проблема.....	80
2. Потенциални положителни ефекти (конкурентни предимства) от прилагането на аутсорсинг.....	81
3. Рискове произтичащи от използването на аутсорсинг и тяхното управление.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА.....	106
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	111

Увод

Глобализацията на световния пазар и непрекъснато нарастващата конкуренция пораждаат потребност от замяна или от обогатяване на използваните традиционни методи за управление на предприятията. Възниква необходимостта от промяна в мениджърското поведение, от използването на нови стратегии и методи за повишаване на фирмената конкурентна способност. Една от тези стратегии е аутсорсингът. Неговата широка приложимост съдейства за бързото му разпространение. Наред с това, той предоставя възможност за реализирането на редица положителни ефекти, като, например, повишаване на качеството на произвежданите продукти, икономия на време и разходи, повишаване на гъвкавостта и др.

Възможността да се проучат позитивите от аутсорсинга като малко разработвана от българските автори ниша, както и да се установят нишите за приложението на тази бизнес стратегия в родната икономика, особено в проблемните отрасли, провокира избора на тази проблематика като тематично направление за осъществяването на по-задълбочено изследване.

Като икономическа дейност машиностроенето има фундаментално значение за развитието на доминиращата част от отраслите на националната ни икономика. То „захранва“ функциониращите в тях стопански субекти с производствени средства. Като изключителен производител на машини и оборудване за промишлеността машиностроенето определя потенциала за нарастване на производителността в редица други ключови отрасли и стои в основата на индустриалната конкурентоспособност. Освен това този отрасъл има съществен принос за нарастването на добавената стойност, осигуряването на заетост и подобряването на външнотърговския баланс. Тези негови характеристики, наред с натрупаните традиции и наличието на производствена база правят отрасъла особено перспективен за производствена и експортна специализация на нашата страна. Машиностроенето е уникално с това, че е единственият сектор, който се регенерира, т.е. произвежда машини, необходими за създаването на други такива. Изследването е насочено именно в този отрасъл, тъй като производството на машини е съставено от множество процеси и функции (второстепенни и поддържащи), които могат да се отдадат на външен изпълнител. Много от дейностите са независими една от друга (налице е прекъснатост, за разлика от непрекъснатия характер на производството и силната взаимозависимост на дейностите, например в химическата и в други индустрии). Тази особеност на машиностроенето благоприятства прилагането на аутсорсинг.

Общата картина в родното машиностроене е неблагоприятна. Данните отчитат протичането на редица негативни процеси по отношение на обема на производството, числеността на персонала, стойността на активите, себестойността на изделията, пазарните дялове, експортните позиции, финансово-икономическите показатели и др. Прилагането на аутсорсинга в българското машиностроене може да доведе до разрешаването на редица проблеми и да съдейства за промяна в посоката на развитие на голяма част от посочените негативни характеристики.

Актуалността и значимостта на темата могат да се разгледат в две посоки. *Първо*, все по-задълбочаващата диференциация в сферата на производството и услугите налага концентриране върху основните бизнес процеси и изнасянето на второстепенните функции/процеси към аутсорсинг доставчици. Това се обуславя от все по-нарастващите изисквания на клиентите към качеството на продуктите и услугите, които получават. *Второ*, липсата на достатъчно информация за прилагането на аутсорсинга в машиностроителните предприятия. Проблемът е слабо изследван, което

се потвърждава от направения литературен преглед, в който преобладават чуждестранните автори.

Сред **българските икономисти**, работещи по въпросите на аутсорсинга, могат да се открият: Л. Варамезов, Р. Върбанов, М. Харизанова, М. Стоянов, М. Воденичарова, Д. Петрова, С. Димитрова, Б. Лечева и др. В **световен план** редица автори поставят в центъра на своите теоретични изследвания тази проблематика. Това са: Дж. Хейвуд, Н. Бъркхолдър, Ж-Л. Бравар, Р. Морган, Д. Браун, С. Уилсън, Б. М. М. Грийвър, Б. Аникин, И. Рудая, Е. Сафарова, Ф. Филина, Н. Моисеева, О. Малютина, И. Москвина, С. Сайфиева, М. Быкадоров и др.

В настоящия дисертационен труд **предмет на изследване** са различните възможности, които аутсорсингът предоставя на машиностроителните предприятия за придобиване на конкурентни предимства.

Обект на изследване са активните нефинансови предприятия от раздел С28 „Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение“, функциониращи на територията на област Велико Търново.

Основните *мотиви за избор на обекта* са следните:

✓ Машиностроенето е важен сектор в структурата на националната ни икономика и особено в съвкупността на дейностите, произвеждащи инвестиционни стоки. Възможността за увеличаване на добавената стойност и на иновационния компонент в крайния продукт обуславя значимостта му не само за националното ни развитие, за предприятията от отраслите, следващи в стойностната верига на производството, но и за формирането на благоприятна структура на експорта.

✓ Дейността на машиностроителните предприятия има многокомпонентен и разнороден характер. Това предоставя на стопанските субекти широк набор от варианти за вид, обхват и конкретни комбинации на аутсорсваните процеси.

✓ Позицията на стопанските субекти в стойностната верига на производството, протичащите в сектора процеси на сливания, поглъщания и изграждане на сложни организационни структури, както и големият брой предприятия от сектора на МСП, е предпоставка за прилагането на различни форми на сътрудничество при аутсорсването на отделните процеси и дейности.

✓ По последни данни броят на активните стопански субекти в машиностроенето е 884 бр. (разположени в 28 области). В област Велико Търново функционират 32 машиностроителни предприятия (по данни на НСИ - Велико Търново), което е близко до среднестатистическия брой за една област. Размерната и производствената структури на машиностроителните предприятия от областта също са близки до среднестатистическите за страната. Освен това, териториалната близост на тези предприятия позволява теренно проучване, т.е. едно по-широкообхватно и задълбочено изследване.

✓ Параметрите на средата силно затрудняват дейността на избраните за проучване стопански субекти. Предизвикателствата, пред които са изправени техните мениджъри, са свързани със запазването и разширяването на производството, оптимизирането на разходите, поддържането на определено равнище на конкурентна способност и др. Подобни проблемни области могат да се идентифицират в почти всички райони на планиране на страната и отрасли на икономиката. Същевременно териториалната локализация на област В. Търново предоставя възможност за извличане на предимства от географското разположение на предприятията – по отношение предмета на дейност, на възможностите за сътрудничество със стопански субекти от други области, отрасли и съседни на България страни.

✓ Наличието на икономически и технически университети в близост до предприятията е условие за удобен достъп до работна сила с подходящи образователно-квалификационни характеристики (включително за по-тесни връзки между бизнеса и образованието). Това е позитивна предпоставка за осигуряване на качествени човешки ресурси, осъществяващи промените във фирмените бизнес процеси и в частност – при аутсорсването.

В дисертационния труд се защитава тезата, че: ***аутсорсингът е бизнес модел, който съдържа значителен потенциал за повишаване конкурентната способност на машиностроителните предприятия.***

Основната цел е да се проучат възможностите, които аутсорсингът предоставя на българските машиностроителни предприятия да повишават конкурентната си способност, както и да се установи степента на използване на тези възможности.

За реализиране на поставената цел са формулирани следните **задачи**:

Първо, да се проучат и обобщят теоретичните постановки относно същността и съдържателно-организационните аспекти на аутсорсинга и бизнес процеса.

Второ, да се разработи методически инструментариум на изследването.

Трето, да се анализира и оцени състоянието на изследваните предприятия.

Четвърто, да се разкрият особеностите на машиностроенето, които благоприятстват прилагането на аутсорсинг.

Пето, да се анализира и оцени приложението на аутсорсинга на бизнес процеси в машиностроителните предприятия от област Велико Търново.

Шесто, да се разгледат възможностите за придобиване на конкурентни предимства чрез използването на аутсорсинг.

Седмо, да се идентифицират основните рискове, съпътстващи прилагането на аутсорсинг, както и да се посочат инструментите и методите за тяхното управление.

В съответствие с дефинираните предмет, обект, цел и задачи, дисертационният труд е структуриран в три основни части:

Първа глава обхваща теоретичните аспекти на аутсорсинга на бизнес процесите. Направен е кратък исторически преглед на еволюционното развитие на бизнес стратегията аутсорсинг. Представени са различни авторови позиции относно същността на понятията „аутсорсинг” и „бизнес процес” и са разгледани различните форми на аутсорсинга с техните предимства и недостатъци. Специално внимание е отделено на мястото на аутсорсинга в бизнес системата. Формулирани са съответните изводи.

Втора глава е аналитична. Представен е методическият инструментариум на изследването. Разгледани са процесите на развитие на българското машиностроене от неговото зараждане до днес. Направена е оценка на състоянието на изследвания отрасъл в област Велико Търново. Анализирана е степента на прилагане на аутсорсинга в две направления – предприятието като клиент и като доставчик на аутсорсинг услуги. Обърнато е внимание на бариерите пред българските машиностроителни предприятия, затрудняващи избора и реализирането на аутсорсинг стратегията. Направени са съответните изводи.

В трета глава са разгледани възможностите за придобиване на конкурентни предимства чрез аутсорсинг на бизнес процеси. Разработен е аутсорсинг модел на конкурентните предимства. Идентифицирани са основните рискове, съпътстващи използването на аутсорсинг стратегията и са разгледани основните методи и инструменти за управление на тези рискове.

За **информационно осигуряване** на изследването са използвани източници с разнопосочен характер. По-важните от тях са:

- ✓ Публикации в областта на аутсорсинга.
- ✓ Информация от Министерството на икономиката, енергетиката и туризма, Изпълнителната агенция за насърчаване на малките и средните предприятия, Евростат и др.
- ✓ Информация, публикувана във връзка с провеждане на международни форуми и срещи по проблеми, свързани с аутсорсинга и машиностроенето.
- ✓ Специализирани електронни информационни източници.
- ✓ Информация от Българската стопанска камара и Българска търговско-промишлена палата, техните регионални поделения и от браншовите организации в икономическата дейност .
- ✓ Информация от проведено анкетно проучване през 2012-2013 г. на машиностроителни предприятия от област Велико Търново.

При разработването на дисертацията са използвани различни изследователски **подходи и методи**: исторически, интердисциплинарен, индуктивен и дедуктивен метод, метод на анализа и синтеза, на моделирането сравнението, графичен метод и др. При осъществяване на *емпиричното проучване* са следвани два подхода: изучаване на предишни изследвания и директното проучване на стопанските субекти от избраната икономическа дейност. За методи (способи) на регистрация на статистическите сведения са избрани: наблюдение, анкета (пощенски писма и електронна поща), интервю (лично/на място и по телефона) и др.

Поради широкообхватния характер на предмета на изследване са въведени някои **ограничителни условия**. В дисертацията не са разгледани: финансовите аспекти на аутсорсинга, нормативно-правните проблеми в тази област; спецификата на аутсорсинга поради различния размер на предприятията (големи, МСП); конкретните измерения на бизнес ползите от аутсорсинга, отразени във фирмения документооборот и др.

При осъществяването на изследването и разработването на дисертацията авторът се сблъска с редица **проблеми**. Като по-съществени от тях могат да се формулират следните:

- ✓ малкият обем литература по изследваната тематика (използваните материали са предимно от чуждестранни източници);
- ✓ липсата на по-конкретни данни от официалната статистика, необходими за изследването;
- ✓ нежеланието на част от мениджърите за предоставяне на информация и др.

Настоящата монография се базира на защитен дисертационен труд на 12.02.2015 г. в Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов на заседание на Научно жури.

Рецензенти:

1. Проф. д-р Марияна Божинова – СА „Д. А. Ценов“ - Свищов
2. Доц. д-р Благо Благов – Икономически университет - Варна

Глава първа Теоретични основи на аутсорсинга

1.1 Същност, възникване и развитие на аутсорсинга

Терминът „аутсорсинг“ (outsourcing) произлиза от английските думи „outside resource using“ („използване на външни ресурси“). В международната бизнес практика този термин определя последователността от организационни решения, същността на които се състои в предаването на някои, преди това самостоятелно реализирани от компанията функции или видове дейности, на външни компании, или, както е прието да се казва, на „трета страна“. Това понятие навлиза в бизнес практиката в края на 80-те години на ХХ в. и получава широко разпространение¹. В същото това време идеята за привличане на ресурсите на специализирани фирми, за решаване на стоящи пред компанията задачи, съвсем не е нова. Още през 1776 г. Адам Смит твърди, че компанията работи по-ефективно, ако производствените задачи са разпределени между индивиди, специализирани в отделните части на производствения процес. Два века по-късно О. Уилямсън (1975 г.) разширява логиката на Адам Смит, заявявайки, че отделните операции на производството може да не се извършват само от определени служители, но и от независими специализирани организации². Това показва, че идеята аутсорсинг и механизмите на нейната реализация са известни до този момент на икономическата теория, а понятията разделение на труда, специализация и коопериране отдавна са формирани в научния мениджмънт. Именно в условията на икономическа глобализация разделенияето на труда и производственото коопериране в световен мащаб откриват съвършено нови перспективи за приложение на отдавна известните принципи на организация на производствената дейност и нейното управление.

Интересът към аутсорсинга през последния четвърт век предопредели и появата на множество научни публикации по тази тематика. Днес са налице редица дефиниции на понятието „аутсорсинг“, *от които някои са неясни, други непълни и така не се постига изчерпателност по изследваната проблематика*. Американският учен Дж. Хейвуд разглежда аутсорсинга като изнасяне на дейности или цели подразделения на предприятието към външен специализиран доставчик, който предоставя аутсорсинг услуги за установен период от време срещу определена цена³. Според Е. Сафарова аутсорсингът се определя като способ за организация на бизнеса, при който се прехвърлят на външни компании бизнес функции, които преди това са се осъществявали в рамките на предприятието⁴. М. Грийвър определя аутсорсинга като акт на прехвърляне на повтарящи се вътрешни дейности към външен доставчик⁵. Б. Аникин и И. Рудая под аутсорсинг разбират предаване на функции или дейности, които преди това са изпълнявани самостоятелно, на външни организации⁶. Според Deloitte⁷ аутсорсингът е „действие, осъществявано от предприятията с цел предаване на части

¹ Терминът „outsourcing“ за определяне на новата управленска концепция е въведен в 1989 г., когато компанията Eastman Kodak наема външни организации за изпълнение на определени дейности.

² Вж. **Hätönen, J., Eriksson T.** 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 2009, с. 142.

³ Вж. **Хейвуд, Дж.** Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Москва, Вильямс, 2004.

⁴ Вж. **Сафарова, Е.** Аутсорсинг учетных процессов. Москва, Книжный мир, 2009.

⁵ Вж. **Greaver, M.** Strategic Outsourcing. AMACOM, 1999. с. 3.

⁶ Вж. **Аникин, Б., Рудая, И.** Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента. Москва, ИНФРА-М, 2009. с. 7.

⁷ Вж. **Юфа, В.** Страсти по аутсорсингу. (<http://www.osp.ru/text/print/302/4240771.html>). Последно влизане – 03.01.2014.

от своите вътрешни процеси на външни организации, за да повиши ефективността и качеството на своята работа и да съкрати времето, което е необходимо за предоставяне на услугите и доставка на продуктите”. *От разгледаните дефиниции е видно, че не се уточнява кои дейности се аутсорсват (е препоръчително да се отдадат на външен изпълнител)*. Сравнително по-пълна е дефиницията на Ф. Филина⁸ („предаване на договорна основа на непрофилни функции на външен изпълнител, специализиран в конкретната област и притежаващ знания, опит и техническо обзавеждане”). Н. Мойсеева и колектив⁹ разглеждат аутсорсинга като („прехвърляне на външен изпълнител на определени бизнес функции или части от бизнес процесите на компанията, които обикновено не са част от нейния основен бизнес, но все пак, необходими за пълното функциониране на бизнеса”). Основата на аутсорсинга, справедливо отбелязват С. Сайфиева и М. Быкадоров, е разделението на труда - аутсорсингът е част от управленската стратегия на фирмата, приложима при предаването на работа или услуга на външен изпълнител, и се основава на два тясно свързани елемента: разделение на труда и на управленските функции. За негова научна база може да се счита концепцията за разделението на труда, но в ново качество, което предполага наличието на институционална отговорност за изпълнение на изнесената работа или услуга и на определени механизми за управление. Управленската стратегия на фирмата може да се разработва както с отчитането на постановките на теорията за делегиране на пълномощия, така и основавайки се на други концепции в мениджмънта¹⁰. *От последните две мнения, не става ясно функциите/дейностите, които се отдават за изпълнение на аутсорсинг доставчик, дали са със спорадичен характер или са повтарящи се дейности, което са отбелязали първата група учени.*

Принос в изясняване същността на аутсорсинга имат и редица български автори. Например според М. Харизанова аутсорсингът е „делегиране на части от повтарящи се, редовни, странични дейности извън фирмата (от вътрешнофирмени в специализирани структури) и съсредоточаване върху собствените предприемачески проекти и дейности”¹¹. Д. Петрова и С. Димитрова го определят като „стратегическа дейност”, „процес на прехвърляне на бизнес дейност, нямаща съществен принос към конкурентните предимства на дадена бизнес организация, към трета страна”¹². Според Б. Лечева¹³ в широк смисъл аутсорсингът е процес на изнасяне на дейност от организацията към външен изпълнител с цел рационално използване на наличните ресурси, а в тесен смисъл е стратегия за придобиване на конкурентни предимства, които дават възможност на бизнеса бързо да се адаптира към променящата се среда. М. Стоянов *се отличава с това, че в своята позиция засяга трансферирането на риска към доставчика. Той* разглежда аутсорсинга като план за по-ефективно разполагане на ресурсите на фирмата или такова разпределение на ресурсите, което запазва или

⁸ **Филина, Фаина.** Аутсорсинг бизнес-процесов: проблемы и решения. Москва, ГроссМедиа, 2008, с. 132.

⁹ **Мойсеева, Н., Малютина, О., Москвина, И.** Аутсорсинг в развитии делового партнерства. Москва, ИНФРА-М, 2012, с. 43.

¹⁰ Вж. **Сайфиева, С., Быкадоров, М.** Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга. Журнал экономической теории, №3, 2006.

¹¹ **Харизанова, М.** Аутсорсинг: Естественният избор при управление на човешките ресурси. <http://alternativi.unwe.bg/alternativi/index.php?nid=13&hid=234>. Последно влизане – 12.12.2013 г.

¹² **Петрова, Д., Димитрова, С.** Аутсорсинг или инсорсинг – новите възможности пред съвременния бизнес. http://www.tu-sofia.bg/faculties/mf/adp/nntk_files/konf-111/Materials/NAPRAVLENIE-8/8-14-D.Petrova.pdf. Последно влезане - 13.12.2013.

¹³ Вж. **Лечева, Б.** Анализ на потребността и стратегиите за управление на аутсорсинга. VIII International Scientific Conference Management and Engineering'10, June 17-19, Sozopol, Bulgaria, 2010, с. 639.

повишава полезността, като същевременно се прехвърлят части от риска към други агенти¹⁴. *Съществуват дефиниции, които са непълни и пораждаат допълнителни въпроси. Например според М. Воденичарова аутсорсингът се състои във „взимане на вътрешни функции на дадена компания и предоставянето им за изпълнение на външна компания“*¹⁵. Сравнително изчерпателна и издържана е позицията на Л. Варамезов – аутсорсингът е „дългосрочно предаване, въз основа на сключен договор, на функция (или част от нея), преди това изпълнявана в рамките и под контрола на предприятието, на външна, специализирана компания“¹⁶.

От направения литературен преглед проличава липсата на общоприета дефиниция за аутсорсинг. Поради това за целите на дисертационния труд под аутсорсинг ще се разбира **дългосрочно възлагане на дейности/процеси (преди всичко периферни, странични) на външни, специализирани в тяхното изпълнение организации**. Видно от обзора на мнения е, че смисълът на аутсорсинга се свежда до проста формула: съсредоточаване на всички ресурси в тази дейност, която е основна за компанията, и предаване на останалите (поддържащи, съпътстващи) функции на надежден и професионален партньор. Така, изнасяйки второстепенни дейности извън своите предели и възлагайки ги на специализирани за тяхното изпълнение стопански субекти (дестинация на аутсорса), предприятието концентрира своите ресурси и усилия върху основната си дейност и ключовите си проекти, т.е. върху нещата, които може да върши най-добре и от които печели най-много. В същото време се постига по-високо качество и/или по-ниска цена на аутсорсваните дейности. Ключът към успеха в случая е правилното определяне на дейностите/процесите, които предприятието трябва да съхрани, и тези, които да аутсорсва.

Според Power et al.¹⁷ аутсорсингът съдържа три елемента: (1) Клиент: организацията, която прехвърля бизнес процеса и правата за вземане на решения. Клиентът може да е фирма или част от нея. (2) Вендор: организацията, към която е прехвърлена дейността. Той може да е външна организация или филиал на клиента. Организацията, на която се възлага изпълнението на бизнес процеса, често се нарича аутсорсинг доставчик, доставчик на аутсорсинг услуги, аутсорсингова компания или аутсорсер. (3) Проект: обемът на работата, която се изнася. При проектите за аутсорсинг не е задължително да се споделят едни и същи бизнес интереси или цели. В общия случай, интересът на клиента е работата да се извърши с възможно най-високото качество на възможно най-ниската цена, а интересът на вендора е да се максимизират доходите от проекта, като тези различия трябва да се управляват адекватно по време на действието на договора и при самото му подписване.

Необходимо е да се направи разграничение между на пръв поглед близки понятия, като аутсорсинг, субконтрактинг и кооперация. Кооперацията е форма на сътрудничество, при която фирмата придобива готови изделия (компоненти) от контрагентите, а субконтрактингът представлява външна услуга по изпълнението на

¹⁴ Вж. Стоянов, М. Аутсорсингът и трансферирането на риска в търговията. Известия, изд. „Наука и икономика“, 2006.

¹⁵ Воденичарова, М. Аутсорсинг на логистичните дейности в месопреработвателните предприятия. Месо и месни продукти, бр. 2, 2011, с. 37.

¹⁶ Варамезов, Л. Аутсорсингът (Идеята, че не можем да направим всичко сами). Свищов, Библиотека Наука и образование, бр. 29, 2012, с. 12.

¹⁷ Вж. Power, M. et al. The Outsourcing Handbook, Great Britain, United States: Kogan Page Limited, 2006, p. 23.

технологична операция. Според Календжян¹⁸ тези понятия не трябва да се отъждествяват, тъй като аутсорсингът се явява частна стратегия за управление на фирмата, а не вид партньорство или кооперация. По принцип, преминаването към аутсорсинг предполага отказване от осъществяване на собствен бизнес процес по време на определения в договора срок и придобиване на услугата по реализацията на този бизнес процес от външна организация.

Съществуват различни версии¹⁹ относно това, кога, в коя сфера и от коя компания аутсорсингът започва да се прилага като стратегия за съхраняване и повишаване на фирмената конкурентноспособност. Според първата версия въвеждането на термина „аутсорсинг“ в теорията на мениджмънта е свързано с използването на ресурси на външни организации (доставчици) в областта на информационните технологии. Много специалисти предполагат, че аутсорсингът е получил разпространение във връзка с развитието на информационните системи и технологии и отнасят началото на „епохата на аутсорсинга“ към 60-те години на м.в., и по-точно – към 1962 г., когато Рос Перо основава Electronic Data System Corporation (EDS). EDS първоначално води балансите на няколко банки, арендувайки за тази цел големи ЕИМ. Но когато EDS носи само за една година икономия на General Motors в размер на над 4 млрд. долара, обслужвайки всички нейни информационни потоци, Рос Перо осъзнава, че е открил ново направление за развитие на бизнеса. На основата на аутсорсинг договори с най-големите корпорации и банки EDS изпълнява определени функции в областта на информационните технологии, снабдяването, обслужването, финансите и персонала. В 1998 г. EDS реализира услуги в областта на ИТ-аутсорсинга вече в 44 страни, има повече от 9 000 клиенти и годишен доход в размер на 15,2 млрд. долара. Сътрудниците на EDS, работейки с банките, използвали собствени програмни средства. Тези програми, развивайки се, постепенно придобили една или друга специализация и насоченост, в зависимост от търсенето на услуги. Съвсем скоро ръководството на EDS осъзнава, че се занимава със съвършено нов вид услуга и започнало да натрупва свой собствен технически потенциал. В крайна сметка някои компании, разбирайки, че EDS разполага с мощни технически средства, програмно обезпечение и висококвалифициран персонал, започват да предават изпълнението на редица информационни функции на EDS. Освен това, те предават не само набор от информационни средства (интелектуални активи), но и специалистите и звената, които обслужват тези дейности. По такъв начин EDS напълно поема отговорността за информационната дейност на клиентите, което води до осезаеми положителни ефекти.

ИТ-аутсорсингът започва повсеместно да се прилага през 70-те години на XX в. поради високата стойност на процеса на обработване на данните. Тази ситуация принудила дори големите компании да прибегнат до услугите на изчислителни центрове за решаване на някои свои задачи, свързани с използване на компютрите. Осъзнаването на това, какви огромни средства трябва да се изразходват за обезпечаване на ИТ-функциите, което не може дълго да поддържа конкурентната способност на компанията на необходимото ниво, било определящ фактор при прехода към аутсорсинг.

В Германия през 1960 – 1980 г. се създават центрове по електронна обработка на информацията, които по-късно започват да предоставят съответстващи услуги на средни и малки фирми, които не разполагат с необходимите технически възможности.

¹⁸ Вж. Календжян, С. Аутсорсинг и делегиране полномочий в деятельности компаний. Москва, Дело, 2003, с. 11.

¹⁹ Сафарова, Е. Цит. съч., с. 23-29.; Аникин, Б., Рудая, И. Цит. съч., с.8-13 и др.

Специални изследвания показват, че още през 1974 г. оборотът на специализираните изчислителни центрове в Германия, които по това време наброявали около 400, е бил 1,4 млрд. германски марки²⁰.

Като пример за взаимноизгодни отношения между клиент и аутсорсер могат да послужат широко известните многогодишни връзки между EDS и General Motors или Systemhaus и Daimler Benz. Водещо място сред компаниите, специализирани в областта на ИТ аутсорсинга, в края на ХХ в. заема компанията Global Services на корпорацията IBM, имаща през 1997 г. оборот над 25 млрд. долара и над 110 000 сътрудници в 160 страни. Спектърът от услуги на аутсорсерите се разширява заедно с развитието на компютърните технологии, информационните мрежи, съответните технически и програмни средства. Повсеместното използване на Интернетта и другите информационни мрежи стимулира развитието на пазара на услугата достъп до данните (приложенията), разположени у доставчика (Application Service Providing, ASP). Днес, по мнение на аналитиците от International Data Corporation, лидер на пазара на доставчици на ASP-услуги е компанията Oracle и нейното подразделение Oracle Outsourcing, което обезпечава за клиентите поддържане както на система за управление на предприятието (Enterprise Resource Planning, ERP), така и система за управление на взаимоотношенията с клиентите (Customer Relationship Management, CRM). По оценка на Oracle компаниите, които ползват услуги на ИТ аутсорсинга, могат да направят икономии повече от 75 % от разходите за заплащане на труда.²¹

Знаейки, че е необходимо да се поддържат наличните ИТ-системи, и да се инвестират при това големи средства в апаратура, програмно обезпечение и специалисти, необходими за преминаване към скъпоструващи нови системи, мениджърите на компаниите концентрирали своето внимание на решаването на този проблем. Висшето ръководство се е безпокояло, че звената по разработване и внедряване на ИТ отнемат все повече време и ресурси на компанията, при това не явявайки се част от нейната основна дейност. Отначало в сферата на ИТ-аутсорсинга преобладавали клиенти, имащи крайно неефективни системи, страдащи от жестоката конкуренция или нуждаещи се от смяна на местоположението си. По такъв начин, благодарение на уникални обстоятелства, ИТ-аутсорсингът започва своя стремителен ръст в края на ХХ в.

Съгласно друга версия аутсорсингът се заражда в сферата на информационните технологии, но през 80-те години на м.в. За пионер се смята компанията "Kodak". Ръководството на компанията решава да предаде, съгласно 10 годишен договор, своя център за обработка на данни на професионалисти. На IBM е възложено поддържане на бизнес процесите, на „Digital Equipment Corporation“ (DEC) – обслужване на телекомуникациите, а на „Businessland Inc.“ – закупуване и поддържане на компютърната техника. 300 сътрудници на "Kodak" са преместени в IBM, 400 – в DEC.

Източниците на практически аутсорсинг като метод на производствено коопериране и технология на управление в промишлеността се отнасят към периода на „голямото противопоставяне“ между двама велики мениджъри – Хенри Форд Старши (1863 – 1947) и Алфред Слоун Младши (1875 – 1966) и оглавяваните от тях гиганти - Ford и General Motors.

Още през 30-те години на ХХ в. борбата между лидерите на автомобилния пазар показва, че в условията на жестока конкуренция нито една компания не може да успее,

²⁰ Вж. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs /Hrsg. Von W. Koelner-Frost. – Berlin: Erich Schmidt, 2000.

²¹ По материали на Business Online, 2001.

опирайки се само на собствените си ресурси. Редица процеси, обезпечаващи функционирането на крупните компании, е целесъобразно и удобно да се предават на специализирани компании. Изнасянето на производствени и управленски функции извън пределите на компанията положило началото на практическия аутсорсинг. През 70-те години на XX в. аутсорсингът в производството на автомобили вече е в основата на организацията на производствения процес.

Изследване на American Management Association показва, че още през 1997 г. над половината от промишлените компании предават на аутсорсинг макар и един компонент от своя производствен процес. Например, Toyota в настоящия момент се занимава практически само с проектирането, монтажа и реализирането на своята продукция, а голяма част от детайлите и компонентите се произвеждат от външни, често неголеми компании. Такава бизнес стратегия е отдавна позната практически на всички японски производители на автомобили. Автомобилните компании от тази страна, благодарение на гъвкавостта и мобилността на своя бизнес, от 1970 г. започват да отвоюват пазара от „голямата тройка“ на американската автомобилна индустрия – General Motors, Ford и Chrysler. В началото на 90-те години тези три компании вече загубват 25 % от американския автомобилен пазар. И само създаването на алианси с японските компании и предаването на части от бизнеса на аутсорсинг, и то не само спомагателни процеси, но и основни, им позволили да подобрят своето положение.

Така според третата версия аутсорсинг стратегията започва да се прилага първоначално в автомобилостроенето през 30-те години на XX в. Изграждайки първата в света вертикално интегрирана компания, Хенри Форд се стреми да установи пълен контрол не само върху производството на продукцията, но и върху всички материални потоци, циркулиращи между повече от 40 негови добиващи, монтажни и обслужващи предприятия в САЩ, Канада, Австралия, Нова Зеландия, Великобритания, Южна Африка и дилърите на неговата продукция, разположени в целия свят. Компанията обаче се сблъсква с редица проблеми, породени от икономическите условия, жестоката конкуренция, държавното регулиране и профсъюзните ограничения. През 30-те години на XX в. Хенри Форд стига до извода, че компанията му не може да бъде конкурентноспособна, опирайки се само на собствените си ресурси и че специализирани компании изпълняват редица функции по-качествено и по-евтино. С изнасянето на производствени и управленски функции извън пределите на компанията всъщност се полага началото на практическия аутсорсинг. През 70-те години на XX в. аутсорсингът в производството на автомобили формира основата на организацията на производствения процес.

Към аутсорсинг прибъгват не само стопански субекти, но и държавни структури. Правителството на Великобритания използва аутсорсинг при обслужване на информационните системи на данъчните служби, а правителството на САЩ предава на аутсорсинг събирането на федералните данъци.

В България през 90-те години на XX век ръководителите на много държавни институции и общини започнаха да сключват договори с частни фирми или лица за изпълнение на спомагателни и обслужващи дейности на техните организации²². Те предприеха тези действия като последица от видимата неефективност в поведението на обслужващия персонал: неуплъжняване на работното време, бюрократично и монополно поведение, ангажиране на служителите с несъществени функции и проблеми на организацията.

²² За повече подробности вж. Петрова, Д., Димитрова, С. Цит. съч.

Аутсорсингът получи голямо развитие и в общините. Това се дължи не само на по-голямата автономия, която те, като органи на местната власт, имат. Типични услуги, за които общините прилагат аутсорсинг и сключват договори за изпълнение с частни фирми или лица са²³: събиране на сметта, хигиенно поддържане на офиси, абонаментно поддържане на информационна и копирна техника, охрана на офиси и сгради, градски транспорт, печатарски услуги, поддържане на паркове, улично осветление, пътна сигнализация и светофари, ремонтни и строителни дейности, поддържане на пътищата, оценки на недвижими имоти и много други.

Съвременният бизнес не може без аутсорсинга. Причините за това са поне две:

- голяма част от съвременните компании се стремят към използване на най-новите постижения на науката, техниката и технологията, за да произвеждат качествена и конкурентноспособна продукция, отговаряща в най-висока степен на потребностите на клиентите;

- съвременните технологии, знания и опит се намират по правило в ръцете на специалистите, които за собствена изгода и изгода на потребителите предоставят необходимите услуги на компаниите чрез използване на аутсорсинга. Това е удобно и за двете страни, тъй като всяка от тях може да концентрира собствените си ресурси за развитието на своите силни страни и перспективните направления на дейността. Това води до съществено намаляване на разходите по производството на крайния продукт, тъй като всяка страна изпълнява именно тази работа, която най-добре умее да прави, не влагайки допълнителни усилия и средства в усвояване на нови видове дейности. Накрая, това съответства на интереса на потребителите, тъй като те получават продукт от най-високо качество на достъпна цена.

През последното десетилетие мощната вълна на аутсорсинга залива почти всички компании. В стремежа да се съкрати размера на фирмата, да се намали персонала и концентрира вниманието върху добавената стойност и основните, характерни за фирмата видове дейности, компаниите прилагат принципа на „снабдяване отвън“ към много процеси, които преди са се изпълнявали в пределите на фирмата. Към тях се отнасят, на първо място, обслужващи процеси (кетъринг, обезпечаване на безопасността, обслужване на офис техниката и др.), след това спомагателни, и, накрая – основни. Отделни области на прилагане на аутсорсинга стават транспортът, комуникациите, складовите процеси, управление на недвижимата собственост и др.

По данни на списание “Fortune” не по-малко от 90% от предприятията в страните с развита икономика използват аутсорсинг на поне един от своите бизнес процеси. Около 70% от бизнес процесите на “Chrysler”, “Toyota” и “Honda” са отдадени на аутсорсинг.²⁴ Международната корпорация “Schlumberger” практикува аутсорсинг в нефтодобивната и геологопроучвателното обслужване, Dell отдава на аутсорсинг производство, контрол на качеството, маркетинг и редица други функции. Компанията “7-Eleven”, управлявала в миналото редица бизнеси от търговия на дребно до дистрибуция на бензин и млечно животновъдство, с времето оставя за себе си малък брой от тях, реализирайки останалите бизнеси под формата на аутсорсинг. Тази трансформация позволила на “7-Eleven” да изпревари конкурентите си по показатели като стокооборот и пазарна стойност на компанията. От “7-Eleven” били изведени не само спомагателни, но и редица функции, считани за ключови, като дистрибуция на стоката, реклама и др.

²³ Пак там.

²⁴ Вж. Сафарова, Е. Цит. съч., с. 30.

Немалко аутсорсингови компании ориентират своя бизнес към глобалния пазар. Например, EDS развива сътрудничество с промишлени и финансови корпорации и държавни структури в целия свят, създавайки и реализирайки уникални проекти. Широка известност придобиват съвместните проекти на EDS, в това число и по решаване на „проблем 2000“, с големи банки, като Citibank, Royal Bank of Scotland, Societe Generale, Deutsche Bank и мн.др. EDS също така е най-големият не банков притежател на мрежа от банкомати и обезпечава ИТ-обслужване на банкоматите, принадлежащи непосредствено на банките.

Компаниите, ориентирани своята дейност към използването на ресурси на външни организации, без отчитане на тяхната национална или териториална принадлежност, реализират на практика методологията на **глобалния** аутсорсинг. Глобалният аутсорсинг е форма на организация на дейността на компаниите в международен мащаб, непосредствено отражение на процесите на икономическата глобализация. Либерализацията на търговията и услугите, свободното движение на технологии, ноу-хау и продуктите на човешкия труд, въввлечени в процеса на производството на продукти и услуги, формират новата среда на съвременния бизнес.

Характерен пример за глобален аутсорсинг е офшорният аутсорсинг и в частност офшорното програмиране, съставляващо значителна част от общия обем на ИТ-аутсорсинг. Офшорният ИТ-аутсорсинг е дистанционно използване труда на програмисти от други страни, получило разпространение във връзка с развитието на съвременните средства на комуникации. Тенденцията към използване на офшорното програмиране започва в края на ХХ в., когато експортът на квалифицирани ИТ специалисти е заменен от експорта на техния труд. Офшорният аутсорсинг е едно от основните проявления на всеобщата тенденция на икономическа глобализация. Офшорните бизнес модели се използват в Холандия, Франция, Германия и страните от Северна Европа. Офшорното програмиране и разработването на програмно обезпечение активно се развива в такива страни, като Индия, Китай, Ирландия, Израел, Малайзия, Унгария, Филипините и др. Предлаганите услуги включват системна интеграция, поддържане и модернизация на унаследените системи, разработване на програмно обезпечение и пакетна реализация. Практически всички големи компании-производители – от аерокосмическите фирми до производителите на микросхеми и оборудване – в една или друга степен взаимодействат с офшорни разработчици на системи и приложения. Например, IBM, AT&T, Novell, Microsoft, Oracle и Unisys – всички те имат фирми-разработчици в Индия²⁵.

Индия заема лидерска позиция на пазара на ИТ-аутсорсинг, тъй като има многобройно англоезично население и високо равнище на образование на младите хора. Индийските компании отдавна и успешно внедряват западните бизнес модели. Индийската ИТ-индустрия преживява гигантски подем, събирайки в себе си цели части от инфраструктурата на транснационалните компании. Традиционният индийски сектор на пазара на офшорното програмиране планомерно се заменя с аутсорсинга на бизнес процеси. Ако индийската ИТ-индустрия като цяло демонстрира впечатляващи темпове на ръст (30 % годишно), то секторът на ВРО нараства с 70 % годишно. Индийските специалисти с голям ентузиазъм и готовност приемат работа, която европейците считат за скучна или безперспективна. Аутсорсинг опитът в Индия има както положителни, така и отрицателни страни, но обемът на аутсорсинг договорите е в десетки млрд. долара, а стремежът към развитие на този сектор на пазара и държавната подкрепа ще носят изгоди и в бъдеще.

²⁵ Вж. Аникин, Б., Рудая, И. Цит. съч., с. 7.

Офшорният ИТ аутсорсинг нараства с бързи темпове и днес пазарът е във фаза зрялост. Ценността и жизнеспособността на офшорния ИТ аутсорсинг става все повече и повече общопризнат, независимо от политическата нестабилност на някои офшорни територии. По оценка на основаната във Великобритания асоциация Intellect световните разходи за офшорен аутсорсинг през последните години нарастват с 25 – 50 % всяка година²⁶.

Сред факторите, определящи използването на офшорния ИТ аутсорсинг, се открояват:

- законодателни (съществуват ограничения за излизане на чуждестранни специалисти в редица страни, или това може да е свързано със значителни разходи);
- стойностни (стойността на работата на специалисти в Индия, Русия или Китай е значително по-ниска, отколкото в САЩ или Западна Европа);
- квалификационни (редица страни доставят на световния пазар квалифицирани специалисти, при това разходите за подготовка на тези специалисти в страната доставчик са ниски);
- времеви (обезпечаване на непрекъснат работен график на фирмата за сметка на разликата в часовите пояси).

Освен офшорното програмиране, редица крупни компании изнасят в други страни отделни бизнес процеси, например, логистични или финансови. Според специалистите, за клиента няма значение дали аутсорсинг партньорът е разположен в САЩ, Великобритания или Индия, ако бизнес процесите се осъществяват чрез компютърната мрежа. Но повечето западни компании са на друго мнение – качеството на аутсорсинг услугите трябва да съответстват на качеството на продукта/услугата на компанията клиент. Офшорният аутсорсинг способства също така и за изпълнението на редица научни и научно-технически разработки, в това число и с фундаментален характер. Голяма част от компаниите – лидери във високотехнологичните области на производството, влагат средства както в разработването на нови продукти и технологии, така и в изследвания в отделни области на знанието, способстващи научно-техническото развитие на своя отрасъл. Офшорният аутсорсинг позволява съществено да се намалят разходите на началните етапи на сътрудничеството, а също така и да се привлекат висококвалифицирани специалисти без да има нужда да напускат страната си, което способства за ефективното реализиране на международни проекти.

Основните етапи в развитието на практическия аутсорсинг и факторите, оказващи влияние на формирането на пазара на аутсорсинг услуги, са показани на табл.1.1.

Таблица 1.1.

Еволюция на практическия аутсорсинг

Период	Процеси, стимулиращи и характеризирани развитието на практическия аутсорсинг
Началото на ХХ в.	Привличане на специализирани фирми за решаване на юридически проблеми
20-те и 30-те години на ХХ в.	Прилагане на метода на кооперирането на тясноспециализираните производства в автомобилостроенето
50-те години на ХХ в.	Развитие на процесите на икономическата интеграция в следвоенното икономическо пространство

²⁶ По данни на www.computing.co.uk. Последно влизане – 04.01.2014 г.

<p>60-те и 70-те години на XX в.</p>	<p>Формиране на нов бизнес сектор – услуги в областта на информационните технологии Широко използване на аутсорсинга като метод за производствено коопериране в промишлеността</p>
<p>70-те и 80-те години на XX в.</p>	<p>Нарастване на аутсорсинг пазара в юридическата и банковата сфера, финансовото управление, информационните технологии, промишлеността, държавното управление Развитие на гъвкавите производства Широко разпространение на аутсорсинга на спомагателните и обслужващите дейности</p>
<p>80-те и 90-те години на XX в.</p>	<p>Формиране на глобалните информационни мрежи Формиране на пазара на on-line услуги Формиране на пазара на офшорното програмиране Формиране на пазара на логистичните услуги Разпространение на TQM и BPR концепциите в практиката на мениджмънта Разпространение на ERP и CRM системите в промишлеността Мащабен експорт на високи технологии в Югоизточна Азия и Латинска Америка, развитие на международния производствен аутсорсинг</p>
<p>Края на XX в. – началото на XXI в.</p>	<p>Развитие на глобалните информационни мрежи и широкото промишлено използване на услугите в областта на информационните технологии и телекомуникациите Повсеместно внедряване на единните международни стандарти за качество Практическо използване на принципите на процесното управление Внедряване на принципите на модулната архитектура на продукта в масовото производство Развитие на логистичните услуги и съпътстващите информационни и комуникационни технологии Преход към аутсорсинг на бизнес процеси Преход към 100%-ов производствен аутсорсинг сред редица крупни high-tech производители Глобален аутсорсинг Формиране на мрежови производствени структури Реализиране на крупни проекти в сферата на ИТ-аутсорсинга от промишлени корпорации и големи банки Развитие на електронната търговия Поява на виртуалните корпорации</p>

Източник: Аникин, Б., Рудая, И. Цит съч., с. 20.

Методологията на производствения аутсорсинг, прилагана от американските автомобилни компании, постепенно започва да се използва и от другите американски промишлени компании. По данни на справочника Census of Manufacturing (3 000 американски промишлени компании), повечето американски компании прилагат аутсорсинг в различни сфери на своята дейност: основно производство, обслужване на

оборудването, превозите, снабдяването, обслужването на складовете и др. (вж. табл.1. 2.).

Лидер по използване на аутсорсинг услуги на световния пазар е САЩ (36%). Следват Западна Европа (29%) и Япония (13%)²⁷. Тенденцията на разширяване на европейския пазар на аутсорсинг услуги се засилва. Само за последното тримесечие на 2011 г. в Европа са сключени толкова аутсорсинг договори, колкото за всеки други период от 2000 г. насам. Необходимостта от намаляване на разходите принуждават европейските компании, въпреки тяхното нежелание, да преотстъпят част от своя бизнес на аутсорсинг партньори.

Таблица 1.2.

Използване на производствен аутсорсинг в промишлените компании на САЩ, %

Сфера на дейност	на	Не използват	Частичен аутсорсинг	Пълен аутсорсинг
Снабдяване		83,3	14,3	2,5
Обслужване на оборудването		53,6	43,8	2,6
Основно производство		41,2	54,9	3,8
Складиране и разпределение		69,5	26,3	4,1
Информационни технологии		55,4	39,5	5,1
Превози		28,3	27,0	44,7

Източник: Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч., с. 35.

Най-динамично се развива аутсорсинг пазарът на бизнес процеси (BPO). На световния BPO пазар днес доминират 6 американски компании – IBM, Accenture, EDS, Affiliated Computer Services, Computer Sciences и HP. Перспективата на нарастване на този пазар водят до увеличаване на броя на европейските компании, включвайки се в този бизнес с традиционния ИТ-аутсорсинг. Сред тези компании са Bayer Business Services, отделена от структурата на производителя на медикаменти и химически препарати концернът Bayer AG, а също и SAP, на чиято технологична платформа са основани много европейски аутсорсингови компании.

В 1998 г. компанията PriceWaterhouseCoopers поръчва на Yanhelovich Partners да проведе глобално изследване на BPO. Изследването е проведено в 14 страни сред 304 топ мениджъри, самостоятелно вземащи решения. След като потвърждават, че световната конкуренция е главната движеща сила, способстваща развитието на BPO, 63% от запитаните отговорят, че са предали на изпълнение на външни организации един или няколко процеси. 84% от осъществяващите аутсорсинг са настроени положително и споделят, че са доволни от работата на доставчика на услуги²⁸.

²⁷ Вж. Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч., с. 35.

²⁸ Вж. Филина, Ф. Цит. съч., с. 32.

В Япония аутсорсингът е важна част от деловата практика. Според изследване, проведено от Министерството на външната търговия и промишлеността на Япония, аутсорсингът в страната се използва за решаване на следните задачи: обучение на персонала (20,1 % от анкетираните фирми), управление на информационните системи (19,7 %), изпълнение на производствени процеси (17,4 %), изпълнение на счетоводни операции (14 %), научно-изследователска и развойна дейност (13,7 %). По данни на това министерство, над 70 % от компаниите, използващи аутсорсинг за повишаване степента на специализация, максимизиране на ефективността на операциите и намаляване на разходите, са постигнали поставените цели.²⁹

През последните години към страните-доставчици на аутсорсинговия пазар се присъединяват Индия, Филипините, Мексико, Китай и източно-европейските страни като представители на „новата икономика“, преживяващи значителен подем в сферата на производството и в използването на информационните технологии. На аутсорсинг пазара през последното десетилетие настъпват и качествени изменения. Така, оценявайки съвременното състояние на пазара на аутсорсинг услуги в Германия, специалистите стигат до извода, че ръстът в обема на аутсорсинг услугите е непосредствено свързан с нарастването на тяхното качество и диференциация. „Поглеждайки назад, в началото на 90-те г. на м.в., може да се види съществено развитие на аутсорсинга и качествени изменения в управлението на предприятията, което е следствие на глобализацията и либерализацията на пазара“³⁰. Основните фактори, определящи тези качествени изменения, са използването на глобални ресурси, реализацията на продукти/услуги на глобалния пазар, новите методи на планиране на ресурсите.

Днес значително внимание се отделя на създаване на стратегически алианси между крупните компании и малките и средните специализирани предприятия в рамките на глобалните аутсорсинг проекти. Стратегическият алианс на партньорите в аутсорсинг проекта е обоснован на две принципни положения:

- партньорство в създаването на стойност;
- партньорство в управлението на риска.

Създаването на стратегически алианси дава възможност да се обединят ноу-хау и ресурси на двете страни по такъв начин, че максимално ефективно да се използват техните общи пазарни шансове, откривайки пред партньорите нови пазари и източници на получаване на печалба. Именно стратегическите алианси между крупните компании и малките и средните специализирани предприятия на основата на глобалния аутсорсинг са тези структури, които ще доминират на пазара в близко бъдеще.

Развитието на пазара на аутсорсинг услуги се характеризира със следните основни тенденции:

- от една страна, диференциация на аутсорсинг услугите, задълбочаване на специализацията, а от друга - формиране на комплексни предложения от доставчиците на аутсорсинг услуги и преход към аутсорсинг на бизнес процеси;
- нарастване обемите на аутсорсинг услугите в отделните сегменти на пазара, увеличаване стойностите на отделните договори заедно с нарастване обема на бизнеса;
- създаване на стратегически алианси между крупните компании и малките и средните специализирани предприятия на основата на глобалния аутсорсинг.

²⁹ Вж. Календжян, С. Аутсорсинг и делегиране полномочий в деятельности компаний. М., Дело, 2003, с. 65.

³⁰ Вж. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs /Hrsg. Von W. Koelner-Frost. – Berlin: Erich Schmidt, 2000.

Изнасянето на функции/процеси към специализирани доставчици на услуги е неделима част от бизнеса на всяко съвременно предприятие. Доказателство за това е фактът, че едни от най-развитите икономики в света (САЩ, Западна Европа и Япония) са лидери по неговото прилагане. Използването на аутсорсинг обаче не гарантира, че компанията, която си служи с него ще реши своите проблеми. Напротив, приложен неправилно, той може да доведе до сериозни затруднения относно функционирането на стопанския субект. За крайния успех на аутсорсинг проекта е от голямо значение да се избере „правилната“ форма, под която той ще се използва. Всяка от тях разполага с различна характеристика и специфични особености.

2. Форми на аутсорсинга

Различните форми на партньорски взаимоотношения се характеризират с различна степен на риск, който зависи от редица фактори, като:

- вече съществуващите правови или икономически отношения с потенциалните аутсорсинг партньори;
- броят на потенциалните партньори, предлагащи аналогични услуги;
- известността на аутсорсинг компанията на пазара, нейната делова репутация;
- опитът на аутсорсинг компанията в реализирането на аналогични проекти и др.

Формата на партньорските взаимоотношения се избира от клиента и зависи, на първо място, от желанието и възможностите да се контролира и координира изпълнението на работата на аутсорсера. В зависимост от формата на организация на съвместната дейност се различават вътрешен (вътрешнохолдингов) и външен аутсорсинг.

Вътрешният аутсорсинг се изразява в преразпределение на функциите вътре в бизнес системата (холдинга) с цел съхраняване на контрола върху качеството на тяхното изпълнение. Често се използва в страни със слабо развит пазар на аутсорсинг услуги. Вътрешният аутсорсинг позволява да се развият собствените компетенции и ноу-хау в областта от дейности, които са със стратегическо значение за компанията, да се запази контрола върху изнесените процеси и да се минимизират рисковете.

При външния аутсорсинг изпълнението на отделните или взаимосвързани функции се предава на външен изпълнител (доставчик). Това е класическият модел на взаимодействие между две компании в рамките на аутсорсинга. Клиентът възлага на специализиран доставчик изпълнението на функции, които не са основни и нямат стратегическо значение за неговото бъдеще. Подходящи за аутсорсинг са така наречените зрели функции³¹, при които не се планира внедряването и развитието на иновации в близък период от време. Външният аутсорсинг се обуславя с висока гъвкавост при избора на специализиран доставчик и договарянето на условията по договора.

От гледна точка ефективното използване на ресурсите, а също и разделението на отговорностите и рисковете, аутсорсингът е частичен или пълен. Частичният аутсорсинг е свързан с предаването на доставчика на части от бизнес процесите на клиента. В същото време редица взаимосвързани функции се изпълняват самостоятелно от клиента. При частичния аутсорсинг прозира желанието на клиента да съхрани влиянието си върху планирането, управлението и контрола на изпълнението на бизнес

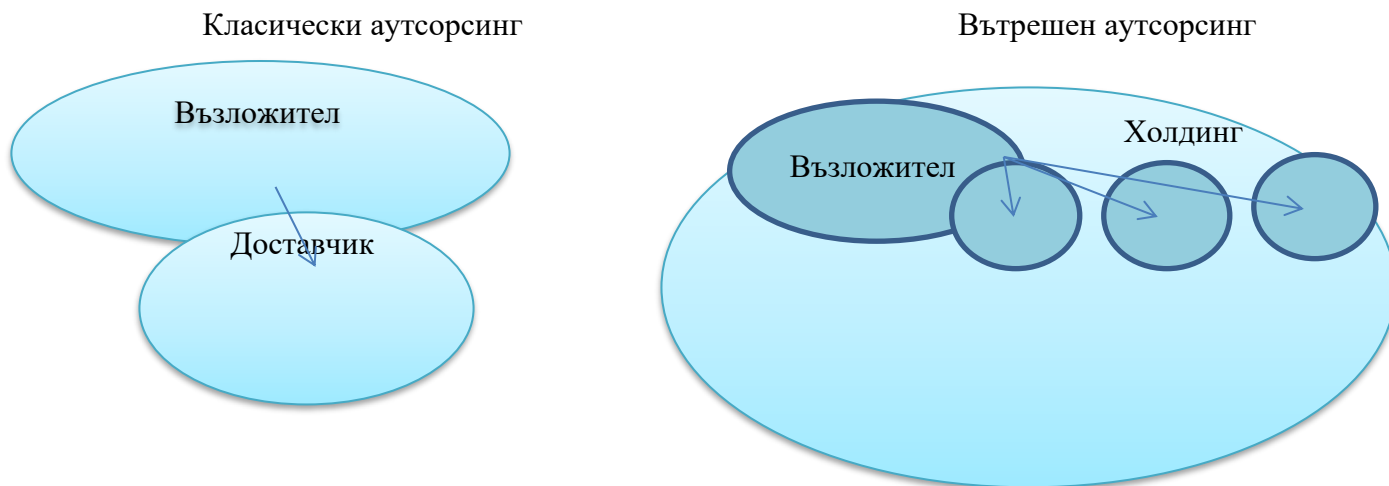
³¹ Вж. Аникин, Б., Рудая, И. Цит. съч., с. 70.

процеса, да съсредоточи в свои ръце прогресивни технологии. В някои случаи частичният аутсорсинг преследва усвояване на нови технологии (например информационни), приспособяване към нови условия и пр. Частичният аутсорсинг е добра възможност за създаване на ефективни партньорски взаимоотношения, придобиване на необходимия опит и преминаване към по-сложни и скъпоструващи аутсорсинг проекти. В практиката на ИТ-аутсорсинга частичното предаване на функции (управление на оборудването, обслужване на компютърни системи и пр.) е най-разпространеният вид услуга.

Частичният аутсорсинг намира широко приложение също при разработване на нови продукти, внедряване на ноу-хау или скъпоструващи процеси, изискващи значителни инвестиции и продължително време за усвояване. При това в реализирането на аутсорсинг проекта могат да бъдат въвлечени няколко компании, всяка от които в дадения случай намалява дела на собствения риск, преразпределяйки разходите между партньорите. Отношенията в рамките на частичния аутсорсинг се отличават с по-висока гъвкавост, позволяват без значителни щети за клиента да се изменя характера и съдържанието на конкретните задачи (вж. Фиг. 1.1.).

Частичният аутсорсинг позволява:

- неголеми аутсорсинг компании да излязат на пазара със своите услуги, а потенциалните клиенти да получат достъп до аутсорсинг услуги без радикални изменения в своята стратегия за развитие;
- клиентът да се учи от аутсорсинг компанията и правилно да оцени своя потенциал в бъдещото развитие на конкретна функция или вид дейност;
- да се създадат условия за разработване на мащабен аутсорсинг проект.



Фигура. 1.1. Външен (класически) и вътрешен аутсорсинг

Източник: Сафарова, Е. Цит. съч., с. 21.

Пълният аутсорсинг е свързан с предаването на аутсорсинг компанията на цели функции/бизнес процеси (производствени, обслужващи, информационни, финансови, управленски и др.), като тя поема пълна отговорност за тяхното изпълнение. С прилагането му се реализират редица положителни ефекти:

- опростява се организационно-управленската и производствената структура (в частност, производствената инфраструктура) на предприятието-клиент;
- редуцират се производствените и управленските разходи;

- освобождават се вътрешни ресурси, които възложителят концентрира върху тези дейности, които той изпълнява най-добре;
- оптимизира се броя на персонала;
- клиентът получава достъп до специфичните знания и опит на доставчика на услуги;
- споделя се риска с аутсорсинг партньора и др.

Целта на пълния аутсорсинг е намаляване равнищата на управление, опростяване на вътрешните процеси на планиране, намаляване размера на компанията, съкращаване на разходите, в това число и на управленските. Преминаването към пълен производствен аутсорсинг е една от съвременните тенденции в производството на високотехнологична продукция. Към пълния аутсорсинг се отнася и аутсорсингът на бизнес процеси (BPO) – предаване на аутсорсинг компанията за изпълнение на взаимосвързани функции и видове производствени дейности и тяхното управление, а също и пълната отговорност за тяхното изпълнение (вж. табл. 1.3.).

Качествено новият подход към организацията на дейността на компанията на основата на BPO и влиянието, което BPO оказва на глобалния пазар, позволяват на редица изследователи да говорят за BPO като за самостоятелна форма на аутсорсинга. Outsourcing Institute (USA), в частност, обединява всички видове аутсорсинг услуги в две групи: BPO и ИТ-аутсорсинг.

Таблица 1.3.

Аутсорсинг форми и техните характеристики

Критерии	Форми	Качествени характеристики
Пазарна координация на отношенията в рамките на договора за аутсорсинга	Външен аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> • Висока гъвкавост в избора на аутсорсинг партньор и в договорните условия • Пазарни фактори на ценообразуване • Аутсорсерът – партньор в бизнеса
Йерархична координация на отношенията в рамките на договора за аутсорсинга	Вътрешен аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> • Високо равнище на контрол върху дейността на аутсорсинг партньора и качеството на изпълняваните работи • Възможност за непосредствено влияние върху цената на услугата
Създаване на съвместно предприятие	Вътрешен аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> • Съхраняване на финансовия контрол • Съхраняване на пазарното присъствие • Възможности за диверсификация

<p>В изпълнение на работата са въввлечени вътрешните ресурси на клиента</p>	<p>Частичен аутсорсинг</p>	<p>Аутсорсинг партньорът носи отговорност само за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● изпълнение на отделните видове работи ● намаляване на рисковете ● съхраняване и развитие на ноу-хау ● обучение в рамките на проекта ● подбор на индивидуалните решения
<p>Изпълнението на работите напълно се осъществява за сметка ресурсите на аутсорсинг партньора</p>	<p>Пълен аутсорсинг</p>	<p>Аутсорсинг партньорът отговаря за:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● изпълнение на работите ● прилагането на стандартни решения ● намаляване стойността на услугата ● намаляване равнищата на управление
<p>Изнесени извън пределите на фирмата взаимосвързани функции (бизнес процеси)</p>	<p>Аутсорсинг на бизнес процеси</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Децентрализация на управлението ● Декапитализация ● Реструктуриране на бизнеса

Източник: Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч., с.79

От таблица 1.3. се вижда, че всяка от формите на аутсорсинга има своята специфика. В зависимост от конкретните условията, при които се прилага аутсорсингът, се прави детайлен анализ и се решават редица въпроси. Аутсорсинг проектът преминава през няколко етапа, всеки от тях е със съществено значение за успешния му изход.

3. Етапи на аутсорсинг проекта

Аутсорсинг проектът е целенасочено изменение на конфигурацията на бизнес системата на основата на аутсорсинга. Разработва се за конкретна компания с цел повишаване на нейната ефективност и конкурентна способност. На етапа на разработване на аутсорсинг проекта трябва да бъдат открити всички възможни плюсове и минуси от използването на аутсорсинга за отделните или взаимосвързани функции (бизнес процеси), по-рано изпълнявани самостоятелно от компанията, определени възможни форми и условия на сътрудничество с аутсорсинг партньорите, а също така и формите на координация и контрол.

Аутсорсинг проектът преминава през няколко етапа (вж. Фиг.1.2.):

- Анализ на фактическото състояние на компанията.

- Приемане на решение „Да произведем или закупим?“
- Търсене на потенциални аутсорсинг партньори.
- Избор на аутсорсинг партньор.
- Разработване условията на аутсорсинг договора.
- Изпълнение на аутсорсинг договора.

За всяка компания отделните етапи на аутсорсинга могат да имат различна продължителност във времето, в зависимост от нейния опит в областта на аутсорсинга, развитието на пазара и отрасъла, актуалността на проблемите на делегираните функции, стратегическите и оперативните цели на компанията и възможностите за тяхното достигане чрез използване на аутсорсинга. Решенията, приемани в рамките на първите два етапа носят стратегически характер и са в компетенциите на висшия мениджмънт на компанията.



Фигура 1.2. Основни етапи на аутсорсинг проекта

Източник: Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч., с. 98.

Икономическата обосновка и практическата реализация на аутсорсинг проекта включват активни контакти с потенциалните партньори, интензивен информационен обмен, открояване и решаване на проблемите на текущото взаимодействие, планиране

и обосноваване на конкретните стъпки по организирането на взаимоотношенията с партньорите, избор на метод на контрол и пр.

Таблица 1.4.

Съдържание на основните етапи на аутсорсинг проекта

№	Основни етапи	Съдържание на етапа
1.	Анализ на фактическото състояние на компанията	<ul style="list-style-type: none"> ● анализ на целите; ● анализ на конкуренцията ● анализ на текущото състояние на фирмата ● избор на стратегически приоритети ● разкриване на проблемите и пътищата за тяхното решаване при използване на аутсорсинга
2.	Приемане на решение „Да произведем или закупим?“	<ul style="list-style-type: none"> ● структуриране на основните и спомагателните функции и бизнес процеси ● разкриване на ключовите компетенции ● анализ на силните и слабите страни на фирмата, възможностите и рисковете на аутсорсинга ● качествена и количествена обосновка на аутсорсинга на отделните функции или бизнес процеси ● приемане на стратегическо решение за използване на аутсорсинга като алтернатива на използването на вътрешните ресурси на фирмата ● избор на аутсорсинг формата при отчитане на стратегическите интереси и възможностите на компанията
3.	Търсене на потенциални аутсорсинг партньори	<ul style="list-style-type: none"> ● анализ на пазара на аутсорсинг услуги ● събиране предложенията на потенциалните аутсорсинг партньори
4.	Избор на аутсорсинг партньор	<ul style="list-style-type: none"> ● избор на критерии за оценка ● оценка предложенията на потенциалните аутсорсери ● избор на аутсорсинг партньори
5.	Разработване условията на аутсорсинг договора	<ul style="list-style-type: none"> ● създаване на работна група ● детайлно разработване на формата и условията на съвместната дейност ● разработване и съгласуване на текста на аутсорсинг договора
6.	Изпълнение на аутсорсинг договора	<ul style="list-style-type: none"> ● конкретно взаимодействие с аутсорсинг партньора в рамките на договора

		<ul style="list-style-type: none">● интегриране в рамките на аутсорсинг договора● координация и контрол на съвместната дейност
--	--	---

Източник: Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч., с.99

Стратегическото обосноваване на аутсорсинг проекта е отправна точка в процеса на приемане на решение за използване на аутсорсинг. Този процес се състои от няколко стъпки:

- анализ на целите;
- анализ на конкуренцията и стратегическото позициониране на компанията;
- формиране на стратегическо виждане за бъдещето на компанията;
- приемане на решение за възможностите за прилагане на аутсорсинга за отделните елементи на бизнеса.

За да не се получават противоречиви оценки в ефективността на приетото решение за аутсорсинг на отделни функции или бизнес процеси, още на първия етап следва да се определят приоритетните цели за различните обекти. Например, постигането на производствените цели (намаление и изменение структурата на разходите, свързани с основната дейност на компанията) е в редица случаи по-важно, отколкото съхраняване на контрола над дейността на отделните звена или съхраняване на непрофилните активи и работни места.

В основата на анализа на конкуренцията на първия етап на аутсорсинг проекта лежи сравнението на качествените и количествените показатели, отразяващи конкурентната позиция на компанията, с аналогичните показатели на конкурентите. Този анализ трябва да се превърне в постоянен елемент на мениджмънта. За оценка конкурентната способност на компанията могат да се използват показатели, като конкурентноспособност на продукта/услугата (качество, пред и след продажбено обслужване и др.), имидж на компанията (пазарни позиции, търговска марка, информационна откритост и др.), организационно-техническо равнище на производството и управлението, финансово състояние на компанията (платежоспособност, ликвидност, финансова устойчивост, рентабилност, ефективно използване на финансовите ресурси и др.).

Процесният подход към дейността на фирмата дава възможност правилно да се изберат тези взаимосвързани функции, които могат да бъдат изнесени зад пределите на фирмата, без да се нарушават нейните стратегически позиции, конкурентна способност и делова репутация. Това е ключов момент при процеса за вземане на решение за прилагане на аутсорсинг. Посочват се процесите, в които предприятието е с най-високи компетенции, които го отличават от неговите конкуренти и са с голяма добавена стойност. Те не трябва да се отдават на външен изпълнител, защото това е свързано с големи рискове. Както казва известният учен в сферата на мениджмънта Том Питърс „Предайте на аутсорсинг всичко, без душата си“. Това е неписано правило, макар че според Дейвид Скинър (партньор в правната фирма Morrison&Foerster's Global Sourcing Group във Великобритания) в днешните по-особени времена, дори и душите са за продан, ако се намери подходяща цена³².

Съвременният мениджмънт разполага с достатъчно инструменти, позволяващи детайлно да се опишат отделните функции и бизнес процеси. Традиционно се счита, че на аутсорсинг трябва да се предават само второстепенните, периферни дейности,

³² Вж. <http://www.cio.co.uk/article/3245797/outsourcing-the-kitchen-sink/>. Последно влизане – 12.11.2013.

некритични за конкурентноспособността на фирмата. Основната дейност, даваща дългосрочно конкурентно предимство, трябва да бъде строго контролирана и защитена. Разпространено е мнението, че никога не трябва да се предават функции, базиращи се на знанията и традициите, като дизайна на продукта, разработването на технологии, обслужване на клиентите, логистика и пр.



Фиг.1.3. Вземане на решение за аутсорсинг или инсорсинг

Аутсорсинг методологията се състои в отделянето от всички бизнес процеси именно на тези, които съставляват ключовите компетенции (core competencies) на компанията (вж. Фиг. 1.3.). Броят на ключовите компетенции може да бъде относително малък, а всички останали бизнес процеси да се предадат на аутсорсери, и това се отнася както за спомагателните, така и за основните дейности на компанията. Как да се определят кои именно бизнес процеси трябва да останат вътре в компанията, без да се наруши нейното бъдеще или конкурентни позиции? За тази цел способстват:

- точното описание на процеса и използваните ресурси;
 - оценка ефективността на процеса като отношение вход/изход;
 - необходимост от постоянно усъвършенстване (business process improvement).
- Използването на аутсорсинг е най-ефективно за следните функции³³:

- Второстепенни функции. Става дума за функции, които, макар и необходими, сами по себе си не създават добавена стойност и/или не носят печалба на предприятието. Такива могат да бъдат функции, свързани със счетоводната отчетност, функциите на системния администратор, обучението на персонала и др. Към тази

³³ Вж. Компас промышленной реструктуризации. 2004, сентябрь.

категория могат да се отнесат всички функции (дори основни), имащи еднократен характер.

- „Нови функции“. Тук се отнасят функции, които по-рано не са съществували и потребността от които възниква в процеса на развитието на предприятието. Характерна особеност на новите функции е отсъствието на достатъчно собствена компетентност. Такъв характер имат функциите, свързани с маркетинга на реализацията на нови за предприятието продукти/услуги и/или нови в географско отношение пазари; усвояването на нови производствени технологии; разработването на непрофилни компоненти на произвежданата продукция и т.н.

- „Съществуващи функции“. Изпълнението със свои сили на част от производствените функции на конкурентноспособни цени и качество не винаги е възможно. Особено често това се случва при изпълнението на операции и работи, малки по обем, но изискващи висока квалификация и/или специализирано скъпоструващо оборудване. Примерно такива функции могат да бъдат различните видове (климатични, механични и др.) изпитания. Предаването на такива функции е най-доброто решение. Сравнявайки възможностите от използването на ресурси на други компании с възможностите, които дава развитието на собственото производство, ръководството на предприятието всъщност подхожда към решаването на проблема „да произведа или купя?“ („make or buy“). Решението „ще произвеждаме сами, няма да купуваме“ е под влияние на следните фактори:

- твърде малък обем продукция и/или липса на заинтересованост в други стопански от нейното производство и продажба;

- изискванията към качеството са необичайни, които изискват особени методи на обработка, с които доставчиците не разполагат;

- съхраняване на технологичната тайна;

- намаляване на разходите;

- често трудно може да се отмени прието решение. Инерцията на ръководството способства съхраняването на съществуващото положение;

- отсъствие на зависимост от един доставчик на доставка;

- обезпечаване постоянно функциониране на собствените производствени мощности, като в същото време доставчиците изпитват проблеми поради нестабилността на търсенето;

- необходимост от поддържане на дългосрочна технологична и икономическа жизнеспособност на неосновни дейности;

- конкурентноспособността, политическите, социалните въпроси или въпросите на опазването на околната среда могат да принудят компанията да произвежда изделия, дори ако тя предпочита да ги закупува. Компания, разположена в район с високо равнище на безработица, може да приеме решение за производството на конкретни изделия, за да облекчи ситуацията със заетостта. В този и други случаи стойността може да не е ключов въпрос.

- съществуват и чисто емоционални причини. Ръководството на някои компании се гордее с нейните мащаби.

Решението „да купим, а не да произвеждаме“, може да бъде взето по следните причини:

- желание компанията да се съсредоточи на основната си дейност;

- необходимост от повишаване качеството на обслужване;

- остра потребност от намаляване на разходите;

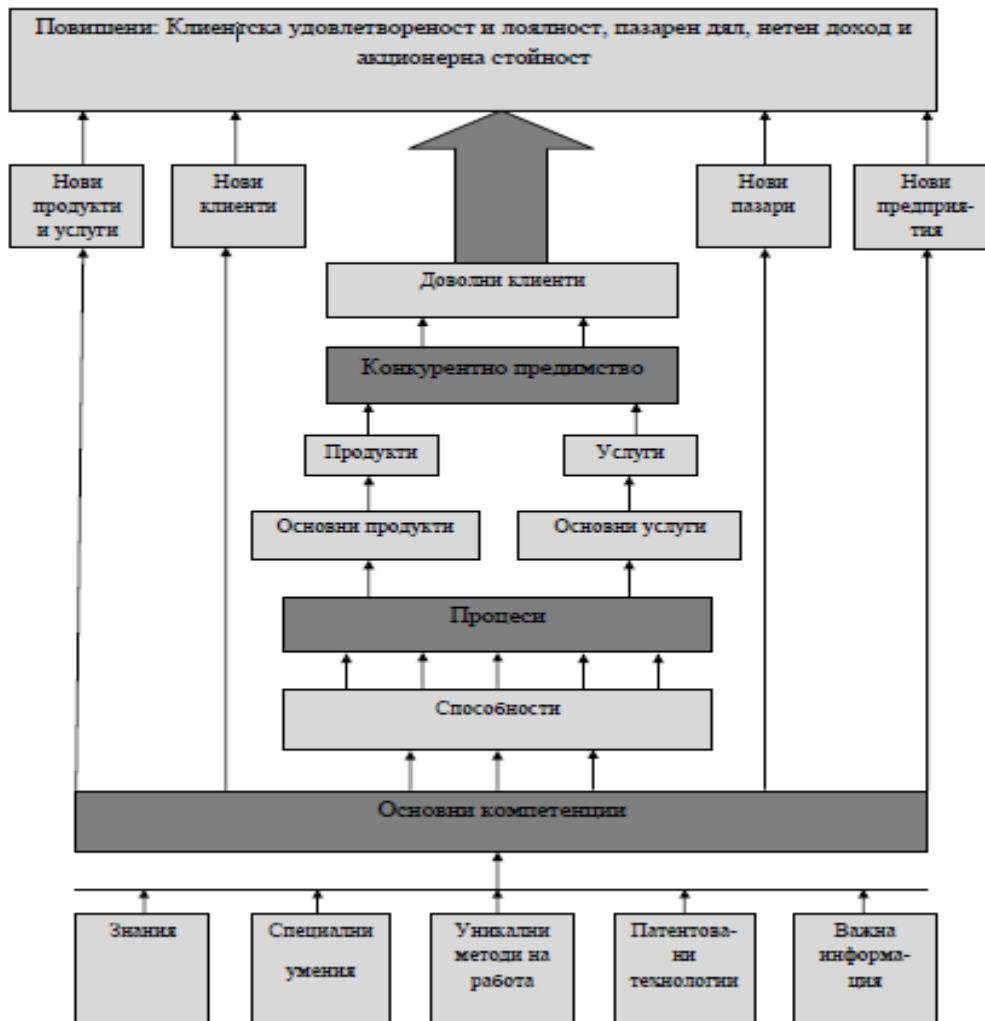
- компанията не притежава административен или технически опит за производството на нужните изделия/услуги;

- доставчикът притежава отлична репутация, подбуждаща клиента да купи нейните продукти. По правило тези продукти или детайли са с търговска марка, правещи крайния продукт по привлекателен за потребителя;

- трудно могат да се определят дългосрочните разходи, свързани с решението за производство;

- съществува голяма гъвкавост в избора на възможни източници и изделия заместители.

Решението „за“ и „против“ внедряването на аутсорсинга в практическата дейност на компанията зависи и от успехите/провалите на други компании, използващи аутсорсинг. Важна роля тук играе и мнението на висшия мениджмънт на компанията, вижда ли той реални перспективи и подобрения, които носи използването на аутсорсинга във всеки конкретен случай? Решението за използване на аутсорсинг винаги е свързано с определен риск, а реалното получаване на незабавни изгоди във вид на намаляване на разходите предизвиква немалко съмнения. Не по-малко използването на аутсорсинга днес е обективно изискване на външната среда, а в много случаи – залог за оцеляването на компанията. При решението на компанията, да приложи аутсорсинг или да остави даден бизнес процес в своите предели, трябва да се вземе предвид кои са нейните основни компетенции. Къде субектът разполага с уникални знания и методи на работа? Основните компетенции са тези, които отличават предприятието от неговите конкуренти. Тези бизнес процеси, в които клиентът разполага с високи компетенции, трябва да се развиват от самия него, тъй като изнасянето им е съпроводено с множество потенциални рискове. (вж. Фиг. 1.4.).



Фиг. 1.4. Превръщане на основните компетенции в стойност
Източник: Greaver, M. Цит. съч., с. 91.

Основните компетенции се формират на база съвкупността от специфичните знания, специалните умения, уникалните методи на работа, патентованите технологии и информацията. Когато този набор от способности се приложи в осъществяването на бизнес процесите, се получава крайният продукт от дейността, чиято цел е да задоволи нарастващите изисквания на потребителите. Компанията, която успее да съхрани и развие основните си компетенции, разполага с конкурентно предимство пред останалите в отрасъла, тъй като именно тези познания, опитност, информация, умения, технологии и иновации я отличават от останалите ѝ конкуренти в отрасъла. Реализирайки продукт, който носи такава полезност на потребителите, че те са готови да заплатят неговата цена, се стига и до удовлетворените клиенти. Това е основната цел на всяка компания – да има колкото се може повече доволни купувачи от предлагания продукт. Така се дава възможност да се разработят нови продукти, да се развиват иновации, да се печелят нови потребители, да се разширява пазарния дял и да се разкриват нови работни места.

Предварителната икономическа обосновка на аутсорсинг проекта е свързана с оценка на разходите за производство със собствени сили в сравнение с разходите за

придобиване (покупка). Ако съотношението разходи за собствено производство/разходи за покупка е по-голямо от 1, то в този случай следва да се предпочете сключване на договор за аутсорсинг. Ако съотношението е по-малко от единица, то реализацията на бизнес процеса със собствени сили е предпочитано, тъй като предаването на бизнес процеса на външна фирма не носи изгоди под формата на намаляване на разходите.

Разбира се, подобно сравнение на разходите е предварително, тъй като информацията за фактическите разходи и тези, свързани с придобиване на услугата, ще бъде получена едва в процеса на анализирането на търговските предложения на потенциалните партньори.

Изнасянето на производството във външни организации способства за опростяване на вътрешните процеси на планиране и управление. По правило, разходите, свързани с планиране, управление и контрол намаляват, а потребността от ресурси, които се отнасят към постоянните разходи, също намаляват. При това нарастват разходите за сметка на увеличаването броя на сделките с външни доставчици, които включват описание на допълнителните процеси, избора на доставчик, неговата оценка, изнасянето на производството, транспортиране, контролиране и складиране на материалите. Това е важно за тези организации, които предлагат услуги, а също, когато някои процес, например складиране, напълно се изключва от бизнес процесите на предприятието. В този смисъл, невъзможно е в общи черти да се определи явното предимство на собственото производство пред аутсорсинга без точна информация.

Освен това, изборът на форма на организация на взаимодействието с конкретния аутсорсинг партньор се основава не само на данните за възможните разходи, но и на други критерии. Необходимо е да се вземат под внимание тези причини, които са основните мотиви за решението за аутсорсинг. За разлика от обикновените доставки, аутсорсингът предполага не само достъп на фирмата до по-евтини и качествени продукти/услуги. Главното, което прави аутсорсингът привлекателен за клиента, това е възможността за използване на нови технологии. Използването труда на висококвалифицирани специалисти и прилагането на ноу-хау, развитието на които със собствени сили за постигане на необходимото равнище на компетенции изисква значителни ресурси, в това число разход на време, представляват основната група неценови фактори, определящи причините за използване на аутсорсинга.

Отношенията в рамките на външния аутсорсинг, с предаването на съответните функции, а при необходимост и активи, между икономически и юридически независими партньори, напълно се регулират от условията на договора. За организацията-аутсорсер дейността, осъществявана в рамките на договора, е основна. Тя е максимално заинтересована в предоставянето на услуги от най-високо качество и разширение мащабите на дейността, което създава допълнителните предимства и на двете страни. Към тях се отнасят снижаването на стойността, следствие на ефекта от мащабите на производството, използването на облекчени условия при придобиване на ресурси и всички плюсове на специализацията.

При изучаване на пазара на аутсорсинг услуги е необходимо да се получи детайлна информация за всеки от възможните доставчици на услуги. Такава информация е необходима за провеждането както на количествен, така и на качествен анализ в хода на избора на конкретен аутсорсинг партньор. Кои качествени показатели определят решението и колко доставчици на услуги трябва да има – това са двата основни проблема при избора на аутсорсинг партньор.

В частност, Дж. Хейвуд посочва следните фактори, определящи избора на доставчик на услуги³⁴:

- *Доверие*. Доколко опитен е този доставчик на услуги, т.е. колко клиенти има в момента?
- *Надеждност*. Удовлетворява ли този доставчик на услуги изискванията на своите клиенти?
- *Гъвкавост*. Работи ли този доставчик неизменно по един и същ начин или е достатъчно гъвкав, за да удовлетворява потребностите на клиентите, а в бъдеще да променя своята работа в зависимост от тава, дали клиентът разширява или ограничава своята работа? Ако предприятието разширява или свива дейността си, достатъчни ли са у доставчика на услуги времето, уменията и желанието да удовлетворява потребностите на клиента?
- *Базови навици*. Има ли този доставчик навици в сферата на ИТ и други области, които в момента не са нужни на клиента, но които могат да възникват в бъдеще?
- *Възможност за икономии*. Може ли този доставчик да предложи по-голяма икономия на средства от другите доставчици?
- *Обслужване*. Доколко високо е равнището на обслужване, предлагано от този доставчик, в сравнение с това, което клиентът получава сега, или по отношение на това, което предлагат другите доставчици?
- *Кадрова политика*. Каква кадрова политика провежда доставчикът на услуги и как тя ще влияе на нашите сътрудници?
- *Въпроси, свързани със сключването на аутсорсинг договора*. Ще иска ли доставчикът на услуги да се възползва от своя голям опит и да сключи с нас твърд договор или ще ни позволи да внесем поправки?
- *Вътрешна квалификация и контрол*. Ще се грижи ли доставчикът да не загубим квалификация и контрол, необходими за поддържане и разширяване дейността на нашето предприятие?

При необходимост за избора на партньор могат да се използват специални инструменти за количествен и качествен анализ. В резултат на този анализ могат да бъдат избрани няколко доставчици, най-пълно съответстващи на изискванията на компанията клиент. С тях може да бъде проведен конкурс с цел създаване на конкуренция между тях. След проведения конкурс могат да бъдат избрани един или няколко аутсорсера, с които по-късно да бъде сключен договор за аутсорсинг.

Сътрудничеството между клиента и доставчика на аутсорсинг услуги се осъществява на основата на специално разработен договор (аутсорсинг договор). Разработването на проектодоговора по правило се осъществява от група специалисти от страна на клиента, тъй като именно клиентът формулира своите изисквания към потенциалните доставчици. Готовият проект до известна степен ограничава избора на доставчик и намалява гъвкавостта при преговорите.

Аутсорсинг договърът и изнасянето на функции извън пределите на фирмата до скоро се разглеждаше като инструмент за намаляване на разходите. Днес аутсорсингът е гъвкав инструмент за реструктуриране на предприятието и изменение лицето на бизнеса. Аутсорсинг договърът може да се предшества от редица други документи, регламентиращи изменението структурата на предприятието: създаване на нови звена, дъщерни предприятия, или продажба и предаването на части от активите на предприятието. Последователността от мероприятия, свързани с реструктурирането

³⁴ Вж. Хейвуд, Дж. Цит. съч., с. 72.

се определя от мениджмънта на компанията в съответствие с конкретните цели и в рамките на по-рано приети стратегически решения.

Аутсорсингът е стратегия, която намира приложение във всяка сфера на производството и услугите. Положителните ефекти, които произтичат от неговото прилагане, го правят все по-използван от компаниите.

4. Място на аутсорсинга в бизнес системата

Определяйки мястото на аутсорсинга в бизнес системата, трябва да се разгледа в кои сфери от дейността на компанията аутсорсингът намира приложение. Различните видове аутсорсинг и вече наложилата се практика на използване на тази бизнес методология позволява да се говори за това, че всички сфери на дейността на съвременното предприятие са достъпни за прилагане на аутсорсинга.

Аутсорсингът в **сферата на основното производство** е стратегическо решение, насочено към глобалната интеграция на компанията в националната и/или транснационалната производствена мрежа. В зависимост от равнището на развитие и жизнения цикъл на отрасъла, жизнения цикъл на отделните продукти, достъпът до международни източници на ресурси, ефективността от използване на ресурсите, вътрешните резерви и външните възможности при отчитане на особеностите на конкурентната среда степента на аутсорсинга на основни производствени функции и формите на взаимоотношенията с аутсорсинг компанията могат да се различават. Степента на аутсорсинга на основни производствени функции се определя от показателя „индекс на аутсорсинг“ и неговата стойност в автомобилната индустрия е до 90 % (за световните производители на високотехнологична продукция е между 30 и 100%)³⁵.

Аутсорсингът в **сферата на управление** е свързан с повишени изисквания към квалификацията на управляващите, а също и с широкото използване на информационните технологии в управлението. Прилагането на аутсорсинга в сферата на управлението способства за приближаването на фирмения мениджмънт към модела на съвременния мениджмънт. Привличането към управлението на фирмата на висококвалифицирани специалисти, носители на ново икономическо мислене, издига управлението на качествено ново равнище. Аутсорсингът в сферата на фирменото управление освен това способства за широко разпространение на нови методи, инструменти и технологии на управление, за повишаване на квалификацията на мениджърите от средно ниво.

Наред с формирането на качествено ново равнище на фирмения мениджмънт, аутсорсингът в сферата на управлението позволява:

- да се концентрира вниманието на развитието на тези функции, които имат съществено значение за обезпечаване на фирмената конкурентна способност;
- да се определят направленията на организационното развитие и да се създадат условия за успешна реализация на нови проекти;
- да се привлекат към управлението на организацията знанията и опита на висококвалифицирани специалисти (за разлика от традиционните консултации аутсорсингът на управленски функции предполага отговорност на аутсорсинг компанията за дейността на организацията);
- да се осъществи преход към съвременни информационни технологии на управление;

³⁵ Вж. Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч., с. 35.

- да се намалят разходите за управление.

Аутсорсингът в **сферата на услугите** обхваща различни по своето съдържание видове дейности на компанията, свързани с удовлетворяване на потребностите от услуги, а също и обслужващите бизнес процеси, които са част от бизнес системата и обезпечават нейното функциониране. Аутсорсингът в сферата на услугите е свързан преди всичко с технологичната и кадровата специализация на доставчика и разширяване на спектъра със сложни и наукоемки услуги. Трябва да се отбележи значителния ръст на обема на деловите услуги (вкл. и кредитно-финансовите и застрахователните), а също и на телекомуникационните услуги. Често в практиката аутсорсинг доставчикът предлага няколко услуги, които са свързани помежду си (счетоводни услуги, управление на финансите, деловодство и др.). Мениджмънтът, на тези процеси, е с ключово значение за просперитета на всяко предприятие, особено въпросите, които касаят управлението на капиталите във фирмата и тяхното оптимизиране³⁶. Например транснационални компании като Shell, National Starch & Chemical, Sears, NFC, Copoco, Lasmo и др. предават на специализирани изпълнители ръководенето на финансите и счетоводната си отчетност³⁷.

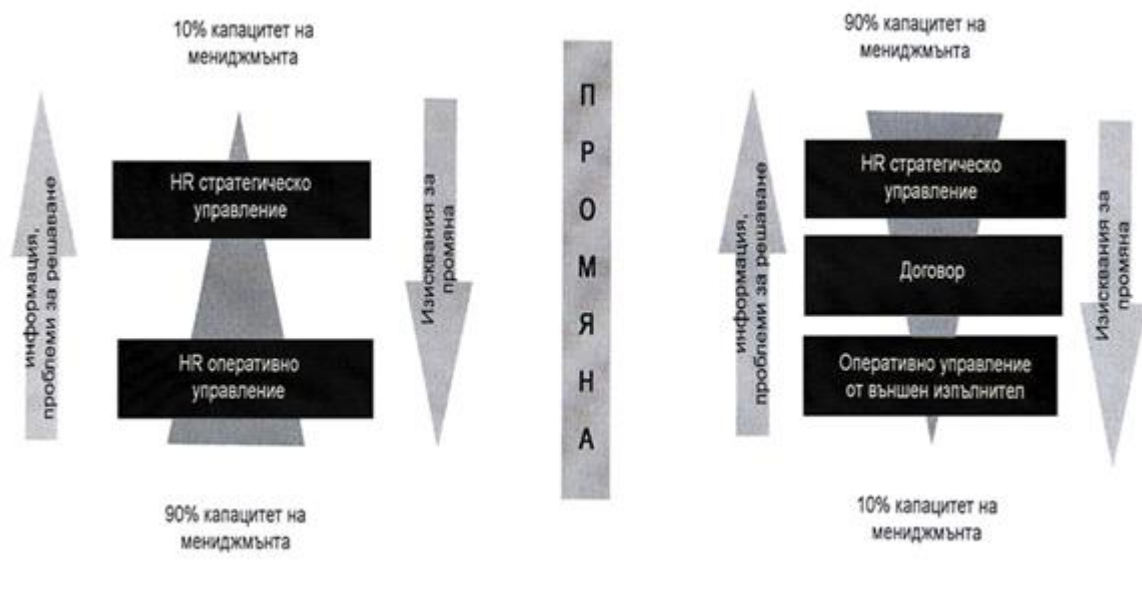
Управлението на човешките ресурси е една от най-важните функции на съвременното предприятие. Аутсорсингът на **човешките ресурси** (human resource outsourcing, HRO) придобива за компанията първостепенно значение във връзка с разпространението на съвременните технологии за управление на човешките ресурси. Аутсорсингът на функциите, свързани с управлението на човешките ресурси (набиране, обучение, атестация на персонала, планиране на кариерата, разработване на програма за мотивация и др.) позволява съществено да се намалят разходите за издържане на съответните отдели и звена, а също и обезпечават повишаване качеството на управлението на човешките ресурси и общото равнище на корпоративната култура.

При HRO дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси, се извършват от специализирана фирма, която успява да реализира по-ефективно поверената ѝ задача. Между най-често срещаните дейности в областта на персоналия мениджмънт, възлагани на външен изпълнител, са³⁸: изготвяне на възнагражденията, администрация на отдела по човешки ресурси, набиране и подбор на служители и тяхното обучение. Тук става дума за дейности, които не са част от т.нар. "core business" на фирмата, но са неизбежни за нейното функциониране. Успешният HRO може да бъде илюстриран със следния модел (вж. Фиг. 1.2.). Отделите за управлението на човешките ресурси обикновено решават цяла редица от проблеми. Под натиска на сроковете и на конкретни хора, HR мениджърите изразходват най-много време за решаването на оперативни проблеми, а стратегическите обикновено остават на заден план. Както се вижда от фигура 1.5., преди прилагането на аутсорсинг, мениджърите на компаниите отделят много малка част от времето си за управление на дейностите, които са със стратегически характер за фирмата, а през останалото време се занимават с ежедневни проблеми. След като дейностите, свързани с оперативното управление на персонала се изнесат към специализиран, външен изпълнител, ситуацията се променя. По този начин се освобождава времеви ресурс и HR мениджърите се концентрират върху стратегическите и дългосрочни цели на компанията.

³⁶ Вж. Адамов, В. Финанси на фирмата. АИ Ценов, Свищов, 2012, с. 97 ; Адамов, В. Управление на капиталите в индустриалната фирма. АБАГАР, 1997, с. 104-166; Адамов, В. Оптимизиране дългосрочните капитали на индустриалната фирма. Абагар, 1999, с. 176-235.

³⁷ Вж. Хейвуд, Дж. Цит. съч. с.54.

³⁸ Вж. Харизанова, М. Цит. съч.



Фиг. 1.5. Резултат от прилагането на HR аутсорсинг
Източник: Харизанова, М. Цит. съч.

Аутсорсингът на човешките ресурси логически допълва другите сфери на приложение на аутсорсинга, тъй като сред рисковете, свързани с използване на аутсорсинга, не маловажна роля играят: съкращаване на работни места (най-важния социален аспект, определящ отношението към аутсорсинга в повечето икономически развити страни); подронване имиджа на организацията; отслабване на корпоративната култура и др. Проблемът за ефективното управление на човешките ресурси при използването на аутсорсинг е много сериозен. Свързано е с това, че аутсорсингът в сферата на производството и услугите често води до значително съкращаване персонала на предприятието клиент.

През последните години **логистичният** аутсорсинг се разраства в световен мащаб и този растеж е съпътстван от редица трансформационни процеси в сектора, което се дължи не само на икономическите промени, но и на постепенното придобиване на опит на клиентите и на доставчиците на логистични услуги³⁹. Логистичните фирми, предлагащи повече на брой логистични услуги, могат да предложат намаляване на разходите. От една страна, те са в състояние да консолидират движението на доставките, като групират поръчките или предлагат мрежови услуги – така те постигат по-високо равнище на използване на активите си. От друга страна, те успяват да балансират флукуациите в равнищата на трафика, които индивидуалните клиенти обикновено имат. Високо качество на логистичните услуги са способни да обезпечат само специализирани логистични компании. Това доказва бизнес практиката на всички страни с развита пазарна икономика. При това пакетите от логистични услуги, предоставяни от специализираните логистични компании, постоянно се преразглеждат в съответствие с растящите изисквания на клиентите. Логистичните доставчици изпълняват всички логистични функции на клиентите и предлагат наред с реализацията на движението на стокския поток и услуги с добавена стойност (например, опаковка или сортировка на продукта в зависимост от индивидуалните изисквания на клиента).

³⁹ Вж. **Воденичарова, М.** Цит. съч., с. 38.

Логистиката е поле за действие на специализирани компании и пазарът на логистични услуги непрекъснато се разширява.

Целесъобразността от използване на логистичния аутсорсинг се определя от следните причини:⁴⁰

- възможност за производителя да се откаже от непрофилни видове дейности (логистика);
- повишаване на гъвкавостта, както по отношение на развитието на собствената организация, така и по отношение на нейната дейност на пазара;
- използване на всички предимства на логическия подход към управлението на собствената дейност без необходимост от развиване на собствени компетенции в тази сфера;
- намаление на общите разходи, изменения в структурата на разходите;
- комплексно логистично обслужване от високо качество, което обезпечава логистичната компания;
- повишаване качеството на услугите за крайния потребител, което положително се отразява на имиджа на компанията-клиент и др.

Аутсорсингът на информационните технологии (ИТО) е най-развитата аутсорсингова услуга, което е свързано, безусловно, с устойчивата тенденция към разширяване на сферите на приложение на информационните технологии във всички области на дейността на съвременните компании. До голяма степен аутсорсингът е свързан именно с използването на информационните технологии в производството и управлението.

ИТО е предаване на външен изпълнител напълно или частично функции по обслужване на информационните потребности на компанията. Самото понятие „информационни потребности на компанията“ обхваща разнообразни по форма и съдържание видове дейности, свързани с получаване, обработка, съхраняване, предаване на информация, а също така широк спектър съпътстващи консултантски услуги. Към ИТО се отнасят също така многобройните услуги в сферата на телекомуникациите, Интернет и др.

Предлаганите услуги от аутсорсинговите компании често преплитат различните видове аутсорсинг и приложението само на един от тях, на точно определена функция или процес, е рядко срещано явление. Това се отнася особено за големите корпорации, които изнасят голяма част от периферните си дейности към специализирани компании. Така например корпорацията IBM Global Services, която е тотален лидер на пазара за информационни технологии, започва своята дейност, като произвежда и продава компютри със собствени ресурси. Днес хората купуват продуктите с марката IBM, но с процесори Intel и операционни системи на Microsoft. Това е само един от безбройните примери за прилагането на аутсорсинг. Постоянно развиващите се технологии и глобализирането на икономиката принуждават компаниите да се доверят на аутсорсинг доставчици, тъй като да се поддържа IT отдел със собствени ресурси изисква значителни средства. Чрез използване на услугите на външен изпълнител, възложителят разполага с висококвалифициран персонал, съкращава постоянните разходи за издръжка на IT отдела (заплати, консумативи, програмни продукти, техника и др.), използва модерните технологии на доставчика без да прави крупни инвестиции и повишава своята ефективност.

⁴⁰ Вж. Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч., с. 202.

Макар че ИТО се прилага от фирми от всякакъв тип и размер, той е особено актуален за малките и средните предприятия. Според Р. Върбанов те се обръщат към ИТО по следните причини⁴¹:

- липса на подготвени ИТ-специалисти;
- липса на съвременен софтуер;
- остаряла техническа база;
- ограничени финансови възможности (например за закупуване и инсталиране на собствен сървър) и др.

Практически във всички случаи, когато привличането на външни компании икономически (в средносрочна или стратегическа перспектива) е по-изгодно, отколкото използването на вътрешни ресурси, може да подбуди компанията да прибегне до аутсорсинг. Затова обхватът на бизнес функциите и бизнес процесите, които са предмет на аутсорсинга, е доста широк.

5. Бизнес процесът като предмет на аутсорсинга

В началото на XXI век основният стремеж на всяка организация е да направи повече с по-малко ресурси. Постигането на тази цел изисква процесите и работните потоци да бъдат проектирани, така че да се осигурява максимална оперативна ефективност⁴². Работата в сложните условия на нестабилност на икономическата ситуация изисква повишаване на изискванията към квалификацията на ръководителите, равнището на техните професионални знания, обезпечавачи на предприятието реален преход към стратегическо управление в постоянно променящата се пазарна конюнктура. Както отбелязва Питър Дракър, мениджмънтът е предназначен за това, че всяка организация – търговско предприятие, църква, университет или приют за жени, жертви на насилие – да има възможност да постигне планираните резултати. За всяка организация днес една от най-актуалните задачи е построяването на ефективна система на управление, която ще обезпечи изпълнението на задачите на компанията и постигането на предварително формулираните цели.

Създаването на система за ефективно управление на организациите от различни отрасли и предмет на дейност е един от проблемите, стоящи пред съвременния мениджмънт. Универсален алгоритъм за създаване на такава система за управление не съществува. Възможно е обаче разработване на общите принципи на построяване на системи за управление на бизнеса. Един от авангардните методи за построяване на система за ефективно управление е така наречения процесен подход⁴³ към управлението. Той се заключава в отделяне в организацията на мрежи от процеси и управление на тези процеси за постигане на максимална ефективност на дейността на предприятието.

Процесният подход се разглежда като едно от възможните средства за подобряване дейността на организацията. Собствениците и ръководителите очакват от прилагането на процесния подход към управлението решаване на редица проблеми: намаляване на разходите, повишаване на рентабилността, повишаване на

⁴¹ Вж. Върбанов, Румен. Информационни и комуникационни технологии в малкия и средния бизнес. Международна научна конференция на тема: Системи за управление на бизнеса в малки и средни предприятия. Свищов, 23-24 април, 2010, с. 32.

⁴² Императивът "Управление на бизнес процесите". СЮ, 2006, N 2, с. 63-63.

⁴³ Днес понятията „процесен подход“, „процесно управление“ или „процесен подход към управлението“, използвани твърде често както в теорията, така и в практиката, се разглеждат в голяма степен като синоними.

управляемостта (създаване на прозрачна система на управление, ускоряване на процедурите по разработване и вземане на управленски решения, подобряване на системата на отчетност на компанията и др.), намаляване влиянието на човешкия фактор при управлението на компанията и т.н.

В основата на процесния подход към управлението на организацията лежи отделянето на бизнес процесите и тяхното управление. Процесът⁴⁴ е доста сложен обект на управление. Системата за управление на процеса включва: действия по преобразуване на входа в изход; събиране на информация за показателите на процеса, анализ на тази информация и приемане на управленско решение от лицата, отговорни за ефективността на процеса; непрекъснато подобряване на показателите на процеса и корекция на действията по отстраняване на причините за отклоненията в хода на изпълнение на процеса. Показателите на процеса трябва да бъдат интегрирани в общата система на управленски отчет на организацията, а системата за планиране дейностите на процеса – в системата за стратегическо планиране на организацията.

Понятието бизнес процес днес е едно от ключовите понятия в областта на фирмения мениджмънт. В литературата са налице различни интерпретации на това понятие. Според Аникин и Рудая бизнес процесът е „съвкупност от взаимосвързани функции и видове производствени дейности, насочени към получаване на определен резултат“⁴⁵. Елиферов и Репин определят бизнес процеса като „устойчива, целенасочена съвкупност от взаимосвързани дейности, която по определена технология преобразува входа в изход, представляващ ценност за потребителя“⁴⁶. Б. Николов дефинира това понятие като „съвкупност от взаимосвързани работни дейности, използващи входни ресурси и тяхното преобразуване в определени изходни елементи – продукти/услуги“⁴⁷. В повечето случаи, уточнява авторът, те са поток от паралелно-последователни действия, преминаващи от един човек към друг, а също така и от един отдел към друг. В посоченото изследване са цитирани и вижданията на редица чуждестранни автори относно същността на бизнес процеса. Така например според Davenport and Short бизнес процесът е съвкупност от „логически свързани задачи, които се извършват за постигане на определен бизнес резултат“, а Hammer го дефинира като „организирана група или свързани дейности, които работят заедно, за да създадат резултат, полезен за потребителя“. От своя страна Hinterhuber определя бизнес процеса като съвкупност от „интегрирани и координирани дейности, необходими за производството на продукти или предлагането на услуги“. Видно от цитираните определения е, че бизнес процесът се тълкува като съвкупност от дейности, извършвани с цел създаване на определен резултат, полезен за потребителя. На базата на направения преглед на различните виждания, за целите на настоящия дисертационен труд под бизнес процес ще се разбира **съвкупност от взаимосвързани и координирани дейности, насочени към постигане на предварително определен резултат.**

При разглеждане на процесния подход към управлението наличието на субект на управление на бизнес процеса е необходимо условие. Всеки бизнес процес съществува не сам по себе си, а изпълнява определени функции в предприятието. Една

⁴⁴ В съвременния мениджмънт настъпи известно сближаване на понятията „процес“ и „бизнес процес“. В настоящия дисертационен труд тези понятия ще се използват като синоними.

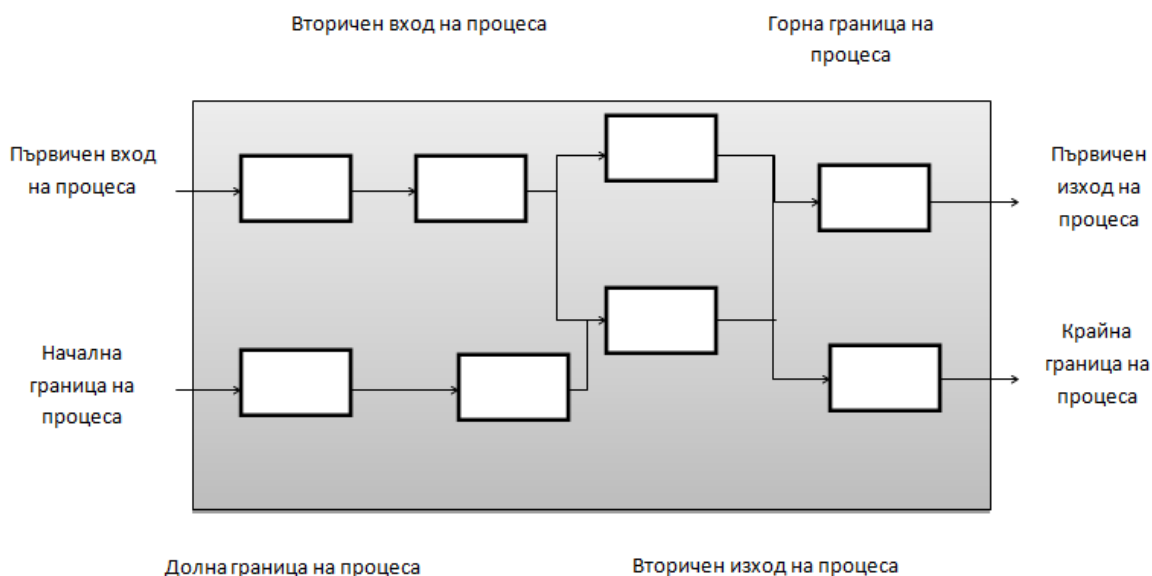
⁴⁵ Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч., с. 22.

⁴⁶ Елиферов, В., Репин, В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. Москва, ИНФРА-М, 2005, с. 17.

⁴⁷ Николов, Б. Основни етапи при анализирането и управлението на бизнес процесите в индустриалните предприятия. VIII International Scientific Conference Management and Engineering'10, June 17-19, Sozopol, 2010, с. 196.

от характеристиките на бизнес процеса е неговата управляемост. За управлението на бизнес процеса е необходимо да се назначи длъжностно лице/колективен орган, отговорно за изпълнението на процеса и неговите резултати. То трябва да разполага с ресурси (персонал, инфраструктура, информация и др.), необходими за изпълнение на процеса, вкл. делегирани права и пълномощия. В този смисъл под субект на управление на бизнес процеса ще се разбира длъжностно лице/колективен орган, разполагащо с ресурси, необходими за изпълнение на процеса и носещо отговорност за неговите резултати.

Бизнес процесът е доста сложен обект на управление (вж. Фиг.1.6.). Системата за управление на процеса включва действия по преобразуване на входа в изход; събиране на информация за показателите на процеса, анализ на тази информация и вземане на управленско решение от лицата, отговорни за ефективността на процеса; непрекъснато подобряване показателите на процеса и корекция на действията по отстраняване на причините за отклоненията в хода на процеса. Показателите на процеса трябва да бъдат интегрирани в общата система на управленска отчетност на организацията, а системата за планиране дейностите на процеса – в системата за стратегическо планиране на организацията.



Фигура 1.6. Модел на процес

Източник: Романова, М. Управление проектами. Москва, ИД „Форум” – ИНФРА-М, 2012, с. 92.

Всеки бизнес процес има свои граници. Тези граници са неговите вход и изход. За да се определят границите на процеса е необходимо да се разбират основните му цели и технологията на неговата реализация.

Под вход на процеса се разбира материални и/или нематериални ресурси, необходими и достатъчни за реализация на процеса, т.е. ресурси, които в хода на изпълнение на процеса се преобразуват в изход. Към входа на процеса се отнасят различните видове суровини и материали, полуфабрикати, информация, персонал и др. От гледна точка на времето на включване на ресурсите в процеса входовете могат да бъдат първични (в началото на процеса) и вторични (появяващи се в хода на реализация на процеса).

Изходът на процеса е материален или информационен обект или услуга, резултат от изпълнение на процеса и потребяван от външни по отношение на процеса клиенти. Изходите на процеса също могат да бъдат първични (пряк, планиран резултат от реализацията на процеса) и вторични (страничен продукт на процеса, невявяващ се негова основна цел). Към изхода на процеса се отнасят готова продукция, документация, информация, услуги, идеи, вредни за околната среда продукти и др. Изходът (първичен или вторичен) може да се използва в качеството на ресурс при изпълнение на друг процес.

Потребителите на изхода на един процес могат да бъдат различни. В случаите, когато потребителят е друг процес, то за него този изход се явява вход. Например, нека разгледаме две процеса – процес на производство на готова продукция и процес на обслужване на оборудването. Функционално годното оборудване е ресурс, необходим за осъществяване на процеса на производство. В същото време функционално годното оборудване е изход на процеса на обслужване на оборудването.

Различните методики за описание на бизнес процеса разделят материалния обект и съпътстващата го документация на два различни обекта или два различни потока – материален поток и информационен поток (документален поток). В някои случаи такова разделение е оправдано, в други – не. Например, за потребителя полученият продукт трябва да се състои от самия продукт и съпровождащата го документация (сертификат, фактура, потвърждаваща пращането, паспорт и др.). Ако потребителят получи продукта без необходимата съпътстваща го документация, то продуктът често не може да бъде използван по предназначение. Тоест информацията за продукта, включена в комплекта от задължителната доставка, не трябва да бъде отделена от доставката на самия продукт. Съответно доставката на продукта без документацията трябва да се разглежда като некомплектована доставка.

Всеки бизнес процес има своя, специфична цел, а именно – удовлетворяване конкретните потребности на клиентите на процеса. Клиентите на даден бизнес процес могат да бъдат⁴⁸:

- първични, т.е. тези, които получават първичния изход на процеса;
- вторични, т.е. тези, които получават вторичния изход на процеса;
- косвени – които не получават първичния изход на процеса, но са следващи във веригата на неговото използване;
- външни – които се намират извън пределите на организацията, но получават изхода на процеса и др.

Бизнес процесите могат да се класифицират по различни признаци. В индустриалните предприятия най-често те се подразделят на основни, управленски и спомагателни.

Основните бизнес процеси са тези, които стоят в основата на производството на основните продукти в предприятието. Те носят най-голяма добавена стойност за компанията и ценност за потребителя. Организацията е специализирана в изпълнението на тези процеси и разполага със съвременни технологии, знания и опит в осъществяването им, ноу хау и др. Тези процеси не са много на брой, а в индустриалните организации те са не повече от 3-4⁴⁹. Най-често те са свързани с:

- разработка на продукти и услуги;
- маркетинг и мониторинг на продуктовия пазар;
- спечелване на клиенти;

⁴⁸ Вж. Романова, М. Управление проектами. Москва, ИД „Форум” – ИНФРА-М, 2012, с. 93.

⁴⁹ Вж. Елиферов, В., Репин, В. Цит. съч., с. 56.

- производство;
- обслужване на клиенти;
- проучване на пазара и потребителите;
- доставка на суровини и оборудване.

Бизнес процесът е съставен от множество дейности, които си сътрудничат помежду си (Фиг. 1.7.). Чрез анализирането на процесите се установява на какво ниво те кореспондират, дали има тесни места и нарушава ли се някъде координацията. В тази посока може да посочим, че анализът е ключов елемент от структурирането и мониторинга на бизнес процесите.

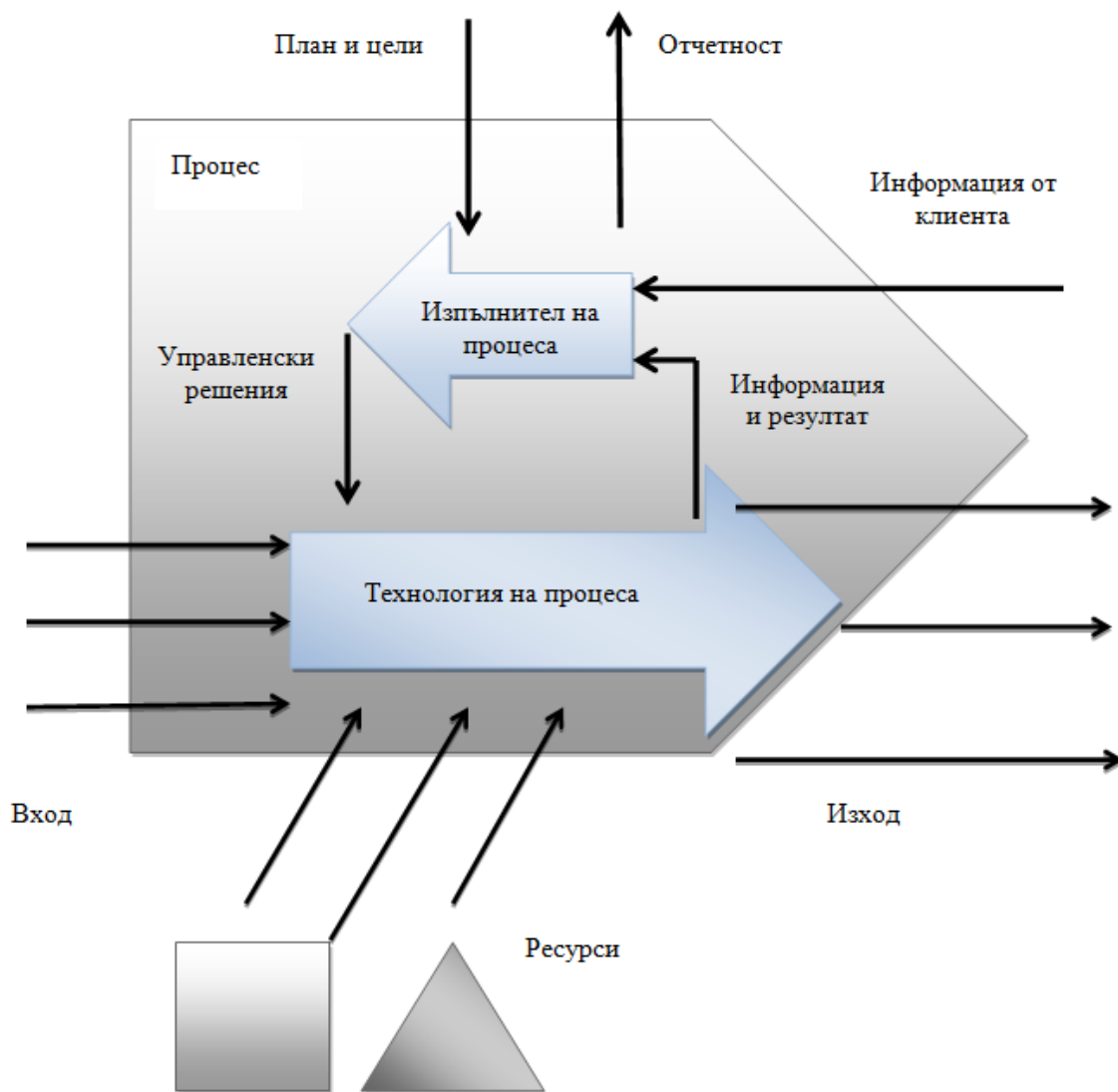
Управленските процеси се отъждествяват с ръководене на дейността на компанията. На практика те са насочени към всяко звено в организацията. До голяма степен от тях зависи развитието и просперитетът на бизнес структурата, в която те са насочени. В зависимост от стратегията, която е избрана от мениджърските екипи се определят целите, чрез които тя да се изпълни. Управлението на промишлените предприятия с численост на персонала до 150 човека е свързано с не повече от 7-8 процеса, а в крупните организации, където системата за управление е по-сложна, броят им може да достигне 15-20 процеса⁵⁰. Обикновено този тип процеси са обвързани с:

- ✓ проучване на пазари и клиенти;
- ✓ разработка разгръщане на стратегия;
- ✓ разработка и визия и ценности;
- ✓ управление на планове и цели;
- ✓ управление на процеси и ресурси.

Спомагателни процеси са тези, които обезпечават изпълнението на основната дейност. Техният краен продукт се явява ресурс за основните процеси в самата организация или в други предприятия. Процесите, които са свързани със спомагателната дейност, обикновено са не повече от 5-8 на брой⁵¹ и са насочени към:

⁵⁰ Пак там, с. 75.

⁵¹ Пак там.



Фигура 1.7. Модел на бизнес процес
Източник: Елиферов, В., Репин, В. Цит. съч., с. 54.

- ✓ информационни услуги;
- ✓ управление на човешките ресурси;
- ✓ съоръжения и хранване;
- ✓ финансови услуги;
- ✓ транспортни услуги;
- ✓ юридически услуги;
- ✓ охрана.

Осъществяването на бизнес процесите изисква тяхното правилно определяне и анализиране, чрез което да се открият слабите места и своевременно да се отстранят. Стремещт към усъвършенстване е голямо предизвикателство, тъй като оптимизацията не е свързана само с изграждането на процесите, а съчетава в себе си както социалния

фактор, така и фирмената култура на всички нива в компанията. Организацията на бизнес процесите включва в себе си определени принципи⁵²:

✓ Приема се, че бизнес процесите, а не функциите осигуряват добавената стойност за крайния клиент.

✓ Насочва се вниманието на всеки член на организацията към доставяне на крайни продукти или услуги с висока добавена стойност за клиента и заинтересуваните страни. Елиминират се дейности, които не носят добавена стойност.

✓ Вниманието се фокусира върху 3-5 ключови за изпълнението на мисията бизнес процеси - тези, които достигат до клиента и са критични за дългосрочното оцеляване.

✓ Реорганизируют се хора и ресурси около осъществяването на основните бизнес процеси, развивайки чувство за отговорност и инициатива.

Повишаването на конкурентоспособността изисква непрекъснато усъвършенстване на бизнес процесите, осъществявани от предприятията. Дейността по усъвършенстване на бизнес процесите може да се представи във вид на йерархичен списък от работи⁵³:

1. Обща организация на дейността по усъвършенстване на бизнес процесите.

2. Създаване на модели на съществуващите бизнес процеси (модел „как е“).

3. Определяне на основните направления, методи и средства за подобряване на бизнес процесите.

4. Създаване на целеви модели на бизнес процесите (модел „как трябва да бъде“).

5. Внедряване на целевите модели и управление на измененията.

В рамките на процесно-ориентирания подход към управлението могат да се посочат следните методики и методологии, насочени към модифициране на бизнес процесите⁵⁴:

✓ тотално управление на качеството (TQM - Total Quality Management);

✓ постоянно подобряване на процесите (CPI - Continuous Process Improvement);

✓ усъвършенстване на бизнес процесите (BPI - Business Process Improvement);

✓ реинженеринг на бизнес процесите (BPR - Business Process Reengineering).

Първите три подхода могат да се обединят под названието „еволюционно подобрене на процесите“ и се определят като съвкупност от методики и инструментариум, насочен към идентификация на процесите, определяне на техните взаимни връзки, ключови характеристики и организация на работите по тяхното постепенно подобрене. Наред с тях съществува и принципно отличаващ се подход – реинженеринг на бизнес процесите. Това е „революционно изменение на процесите“, при което се използват съвременни информационно-телекомуникационни технологии.

Използването на един или друг подход към усъвършенстване на бизнес процесите зависи от целите, които си е поставило управлението на предприятието, от наличните ресурси и факторите на външната среда. Така, ако предприятието разполага с големи ресурси в областта на новите технологии (ресурси както финансови, така и кадрови), то за предпочитане е да се използва реинженеринг на бизнес процеси. В случай на дефицит на ресурси или липса на необходимост от кардинално преустройство логиката на бизнес процесите, е по-ефективно да се приложат

⁵² Алкалай, Ю. Организацията, ориентирана към процеси, // Ютилитис, IV, 2006, , N 10, с. 6-7.

⁵³ Вж. Романова, М. Цит. съч, с. 94-95.

⁵⁴ Пак там.

„еволюционни подходи“. Разбира се, съществува и възможност да се комбинира използването на еволюционни и революционни методи за подобряване на бизнес процесите (вж. Табл. 1.5.).

Таблица 1.5.

Сравнителен анализ на еволюционните и революционните подходи към усъвършенстването на бизнес процесите

Характеристика на подхода	Еволюционен подход (усъвършенстване)	Революционен подход (Рейнженеринг)
Равнище на изменение	Нарастващо	Радикално
Начална точка	Съществуващ процес	„На чисто“
Честота на изменения	Непрекъснато	Еднократно
Необходимо време	Кратко	Продължително
Направление	Отдолу-нагоре	Отгоре-надолу
Обхват	Тесен, на равнище функция	Широк, междуфункционален
Риск	Умерен	Висок
Основно средство	Статистическо управление	Информационни технологии
Тип на измененията	Културен	Културни/Структурни

Източник: Романова, М. Цит съч., с. 95.

В резултат на направения анализ на теоретичните постижения относно същностните характеристики на аутсорсинга и бизнес процесите, могат да се изведат следните по-важни изводи:

Първо, аутсорсингът е една от най-горещите теми през последния четвърт век. Тази проблематика ангажира вниманието на все повече учени, изследователи, мениджъри. Този интерес е обясним, тъй като аутсорсингът се възприема като бизнес стратегия, която може да донесе на стопанските субекти много положителни ефекти.

Второ, резултат от засиления интерес към тази проблематика е появата на редица изследвания и публикации в икономическата литература. Аутсорсингът се разглежда от различни позиции и с различна степен на задълбоченост, което обяснява липсата на общоприета дефиниция на това понятие. За съжаление тази тематика остава все още извън ползрението на българските изследователи, а публикациите у нас имат или прекалено общ, или фрагментарен характер. Разбира се, трябва да се има предвид, че всяко изследване има свои цели и задачи и е ограничено в ресурсно отношение.

Трето, аутсорсингът непрекъснато разширява сферите на своето приложение. Стартирайки в областта на информационните технологии, той започва да се използва и в други области от практиката на компаниите – финанси, счетоводство, маркетинг, логистика, фирмена сигурност, дори основно производство. Може с увереност да се твърди, че днес няма фирмен процес, който да не може да се възложи за изпълнение на външна организация.

Четвърто, аутсорсингът се прилага не само от стопанските субекти, но намира все по-широка употреба и в държавните и общинските институции. Това стимулира предприемаческата инициатива и развитието на конкурентоспособна икономика, като позволява все повече частни предприятия да се включат в осъществяването на дейности, които преди се разглеждаха като монопол на общините и държавата.

Пето, решението за изнасяне на даден бизнес процес или негови части извън пределите на предприятието е важно, стратегическо решение. То изисква задълбочени познания и последователно следване на предварително определени стъпки. Всичко това предполага структуриране на аутсорсинг процеса на отделни етапи и избор на различни, съобразени със спецификата на предприятието и изнасяния процес, методи и инструменти за управление на цялостния аутсорсинг процес.

Шесто, в предприятието протичат различни по продължителност, сложност и стратегическа важност бизнес процеси. Правилната класификация на тези процеси и избора на най-подходящите за аутсорсинг предопределят успеха на всяка аутсорсинг инициатива.

Седмо, основните предизвикателства при прилагането на аутсорсинга са свързани с това, че част от бизнеса се поверява на външна компания, печалбата се споделя и нараства необходимостта от завишен входящ контрол на стоките, които се придобиват. Освен това, мотивите за аутсорсинг са предимно стратегически и дейностите, които се изнасят, обикновено са сложни, което само по себе си също представлява предизвикателство.

Осмо, аутсорсингът е особено необходим и ефективен в условията на глобална финансова и икономическа криза, тъй като позволява да се подобри стратегията за придобиване на конкурентни предимства и дава възможност на мениджърите да използват по-ефективно корпоративните технологии и производствените възможности за по-бързо адаптиране на бизнеса към променящата се среда.

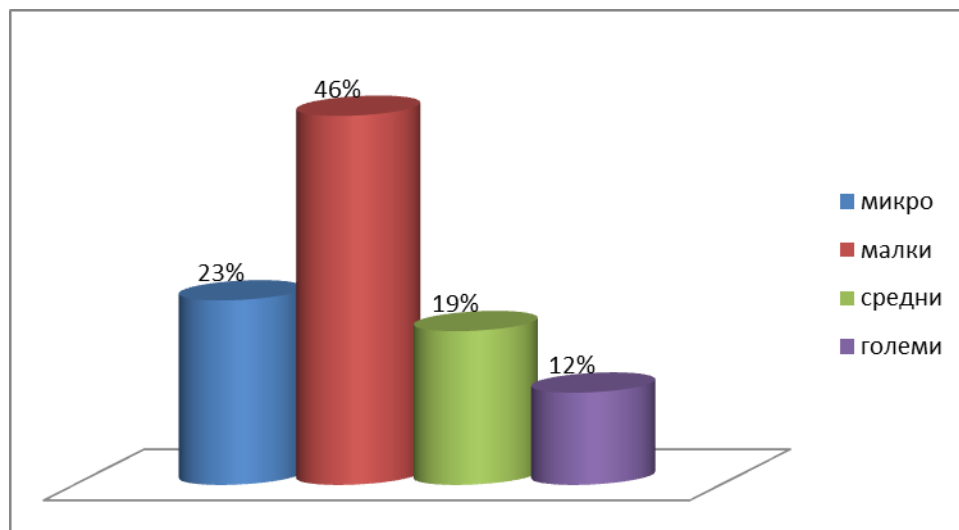
Глава втора

Изследване приложението на аутсорсинга на бизнес процеси в машиностроенето

1. Методически инструментариум

За постигане на изследователската цел и за решаване на основните задачи, формулирани в увода на дисертационния труд, бе организирано и проведено емпирично изследване. Според информация, получена от териториалното статистическо бюро в гр. Велико Търново, броят на машиностроителните предприятия на територията на областта е 36. Установено бе, че в момента на проучването четири от тези предприятия не функционират. Така генералната съвкупност, подлежаща на изследване, бе редуцирана до 32 действащи машиностроителни предприятия (вж. Приложение №2).

За набиране на необходимите за изследването данни бе разработена анкетна карта, структурирана в четири раздела и включваща 34 въпроса от смесен тип, с отчетливо преобладаващ брой затворени въпроси (вж. Приложение №1).

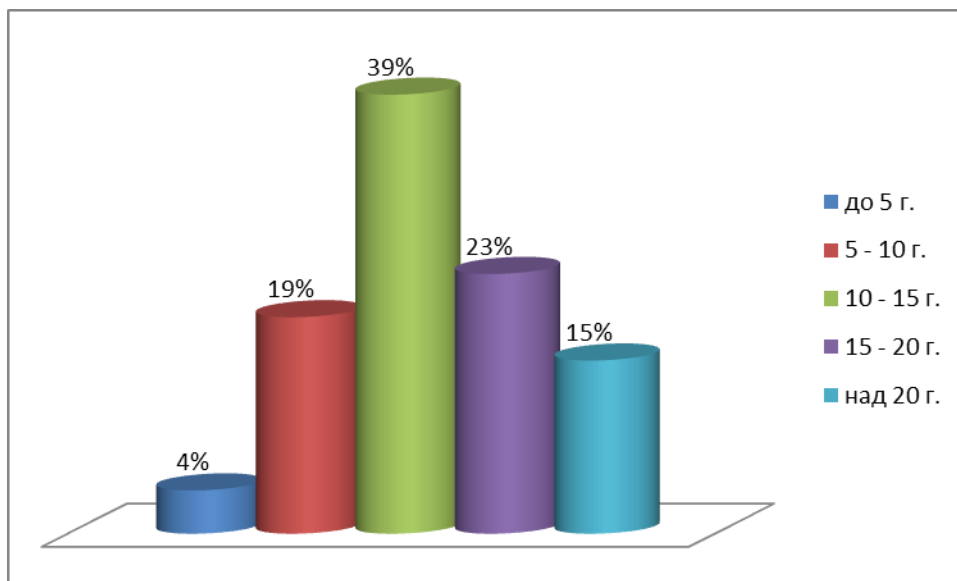


Фигура 2.1. Размерна структура на изследваните предприятия (2012-2013)

Източник: собствени изчисления

Анкетното проучване бе проведено в периода 2012-2013 г. Всички машиностроителни предприятия, включени във формираната съвкупност, бяха посетени на място. Ръководителите на пет от предприятията отказаха да участват в изследването и не пожелаха да попълнят анкетната карта, като изтъкнаха причини от различен характер. Едно от тези предприятия е малко, а останалите – микропредприятия. В по-голямата част от случаите (20 предприятия или 74% от отговорилите) анкетната карта бе попълнена в присъствието на анкетъора (докторант Явор Станев). Останалите 26% (7 бр.) от предприятията, поради моментната агажираност на служебните лица, попълниха и върнаха анкетната карта по-късно.

Изследваните предприятия са от всички размерни групи и с различна история (вж. Фиг. 2.1. и Фиг 2.2.). Някои от тях имат над стогодишна история.



Фигура 2.2. Структура на изследваните предприятия по признака „продължителност на съществуване“

Източник: собствени изчисления

Например, ТМКо ООД – гр. Дебелец (наследник на МЗ „Червена звезда“) има над 120 годишна история; Вагрянка АД – гр. Павликени и Складова техника – гр. Горна Оряховица стартират още в далечните съответно 1921 г. и 1916 г.; ЕЛМОТ АД (бившият Завод за телферни електродвигатели) – гр. Велико Търново, работи вече в продължение почти на половин век и т. н.

Необходимите за целите на дисертационния труд данни са получени от изпълнителните директори, от производствените мениджъри и от други специалисти в изследваните предприятия. Обобщаването на данните и тяхната обработка стана с помощта на софтуерен продукт SPSS.

Направеното проучване включва голяма част от предприятията (84%), което осигурява надеждност на направените изводи. В процеса на изследване са използвани следните методи: анкетен метод (основен), метод на интервюто, сравнителен метод, метод на групировката, графичният и табличният метод, методът на средните величини, методите на индукцията и дедукцията и др.

Организацията и провеждането на изследването премина през различни етапи (вж. Фиг. 2.3.):

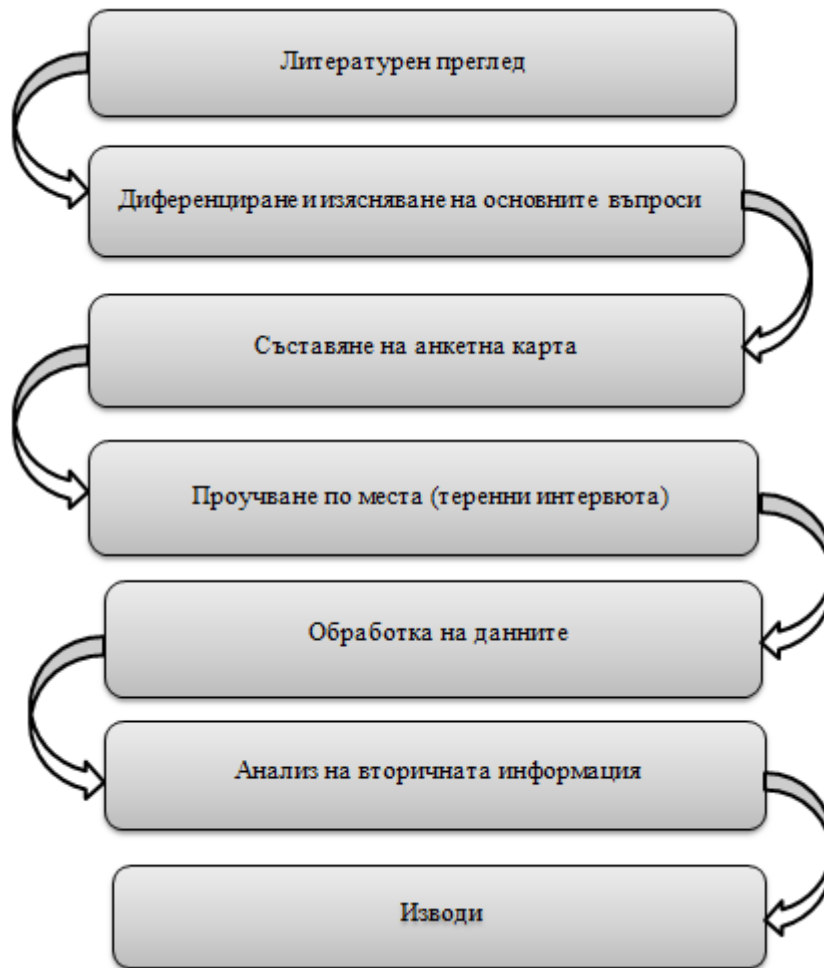
➤ Първо са разгледани и проучени български и чуждестранни източници за информация (книги, монографии, студии, статии, интернет страници и др.).

➤ Очертани и изяснени са основните въпроси, характеризиращи прилагането на аутсорсинг. Най-общо те са свързани с: изясняване на неговата същност, зараждане, видове, сфери на приложение, избор на аутсорсинг партньор, рисковете, които крие аутсорсингът и др.

➤ На следващо място в алгоритъма на методологията е съставянето на анкетната карта, чрез която се добива представа за: състоянието на отрасъла, практическото приложение на аутсорсинга, ползите и рисковете, които го съпътстват и др.

➤ За по-голяма прецизност на резултатите, бяха посетени на място изследваните предприятия и бяха проведени срещи с техни представители (управители,

специалисти). В хода на разговорите бе получена детайлна информация за изследваната проблематика.



Фигура 2.3. Алгоритъм на методологията на изследването
Източник: собствена разработка

- Отговорите бяха систематизирани и обобщени под формата на таблици и диаграми, с което се цели прегледност и яснота на данните.
 - Следващият елемент от представената методология е анализът на резултатите, при който са използвани посочените по-горе методи.
 - Последното звено от алгоритъма са направените изводи и обобщения.
- При провеждането на изследването са използвани:

Анкетен метод (основен)

Анкетното проучване, като елемент от методологията за изследване на аутсорсинга на бизнес процеси в машиностроенето, има за цел да установи отношението на респондентите към аутсорсинга, в каква степен се прилага и кои са основните трудности при изнасянето на бизнес процеси. За целта е използвана анкетна карта, която съдържа 34 въпроса, разделени в четири раздела. Въпросите са от открит и закрит тип, като след всеки е предвидена възможност респондентите да изразят допълнително своето мнение. Анкетните карти са адресирани към управители и представители (собственици, главни счетоводители и ръководители на отдели) на

предприятията с цел да се получат изчерпателни и компетентни мнения относно поставената проблематика.

В първия раздел са поместени въпроси, даващи обща информация за компаниите, като размер, година на регистрация, основен предмет на дейност и др.

Във втората част въпросите характеризират състоянието на отрасъла като цяло. Проучени са факторите, които влияят върху конкурентоспособността на предприятията, средната възраст на машините и оборудването, технологиите, които се използват в производството, и т.н. В този раздел са разгледани въпросите, свързани с производителността на труда, квалификацията и опита на персонала, неговата мотивация, текучество и др.

В третия раздел са поместени въпроси, свързани с прилагането на аутсорсинг от предприятията в ролята на клиенти. Проучени са въпроси, свързани с неговото приложение по отношение на информационните технологии, бизнес процесите, управлението на персонала, основното производство, различните видове обслужване, бекофис дейностите и др. Установени са причините за прилагането на аутсорсинга, ефектите от неговото използване, възможните рискове, произтичащи от аутсорсинга, и критериите, въз основа на които се избира аутсорсинг партньор.

В последната част са включени въпроси, свързани с участието на машиностроителните предприятия в ролята на доставчици на аутсорсинг услуги. Проучено е дали машиностроителните предприятия изпълняват за други компании функции/процеси, свързани с основното производство, ремонтното и инструменталното обслужване и др. Установени са положителните ефекти, получени от участието на предприятията като аутсорсинг доставчик и основните проблеми, които възпрепятстват сътрудничеството между български и чужди компании.

Метод на интервюто

За постигане на по-точни резултати са посетени на място голяма част от нашите респонденти (20 предприятия), при което са проведени разговори с мениджъри и специалисти. В хода на интервютата са изяснени въпроси, свързани със:

- състоянието на машиностроителния отрасъл;
- факторите, които влияят негативно върху конкурентоспособността на предприятията;
- прилагането на различните видове аутсорсинг;
- необходимостта от използването на аутсорсинг;
- предлагането на аутсорсинг услуги;
- основните препятствия при прилагането на аутсорсинга и др.

Метод на сравнението

За очертаване на тенденциите в развитието на машиностроенето е приложен методът на сравнението. Този метод има две разновидности едностопански и междустопански. В настоящото изследване се използва вторият вид, тъй като чрез него се анализира състоянието на машиностроенето в региона и страната, а не на отделни стопански субекти. Чрез метода на сравнението се установява как се изменя структурата на машиностроенето от неговото зараждане до периода на изследването (2012-2013 г.), съотношението между вноса и износа на машините с общо и специално предназначение и т.н.

Графичен метод

В изследването е използван графичният метод за нагледно (визуално) представяне на състоянието, структурата, развитието на машиностроенето и приложението на аутсорсинг. Графиките дават възможност да се онагледят и изчислят

стойностите на функционалните зависимости в машиностроителните предприятия. В дисертационния труд са използвани:

- графични изображения за сравняване на величини;
- графични изображения за структури;
- графични изображения за развитие.

Метод на групировката

Методът на групировката е приложен, спрямо изследваните субекти в началния етап на изследването, за да се очертаят характеристиките на отделните групи предприятия на базата на определени показатели. Този метод е използван преди всички останали в изследването, тъй като от неговата правилна употреба зависи достоверността на направените характеристики, очертаните тенденции и обобщенията.

Метод на индукцията и дедукцията

Чрез метода на индукцията, който е приложен в дисертационния труд, са направени обобщения и изводи за състоянието на машиностроенето и приложението на аутсорсинг от респондентите в избрания регион, а от това и за всички машиностроителни предприятия в България. Чрез метода на дедукцията се установява, че характеристиките и тенденциите за машиностроенето на национално ниво, съответстват с тези в област Велико Търново.

2. Машиностроенето в България

2.1. Състояние и проблеми пред българското машиностроене

Машиностроенето е отрасъл, който е от изключително значение за българската промишленост по отношение на външнотърговския баланс, повишаване на добавената стойност и работните места, които осигурява на населението. По последни данни⁵⁵ в сектора работят 884 предприятия, които осигуряват работа на около 30 000 души. Машиностроителните предприятия у нас произвеждат продукция за над 2 млрд. лева годишно, което представлява 4,3% от общото производство на преработващата промишленост в страната. По-голямата тежест на машиностроенето от гледна точка на добавената стойност (6,8% от добавената стойност в преработващата промишленост) отколкото приноса му в производството е показателна за значението на този отрасъл като източник на продукти с висока степен на преработка и относително голяма добавена стойност.

Съвременният национален пазар на изделия или услуги на машиностроенето обаче е твърде ограничен по размер. Така например, докато в Германия съществуват между 30 000 и 35 000 металоурежещи фирми, в Турция – над 20 000, в Румъния – над 3 500, то в България те са не повече от 350⁵⁶. Българският пазар, сам по себе си, не създава предпоставки за развитие на силно машиностроене. Тази пазарна ситуация показва, че машиностроително предприятие, което се издържа единствено от производството и продажбите си в страната, не може да разчита на доходи, достатъчни за инвестиране и модерно развитие.

Производството на машини е експортно ориентирано и е зависимо от поръчките, които са заявени отвън. Над 60% от продукцията се реализира в държавите от

⁵⁵ Вж. **Желев, П.** Конкурентоспособност на машиностроенето в България. Перспективи пред индустриалния бизнес. Международна научна конференция, Варна, 2013, с. 120.

⁵⁶ Вж. **Славов, П.** Дългосрочна стратегия за подобряване конкурентоспособността на българската машиностроителна фирма – практически поглед отвътре. Предпоставки и възможности за индустриален растеж в България (XIV научно-практическа конференция). Издателски комплекс – УНСС, С., 2013, с. 244-245.

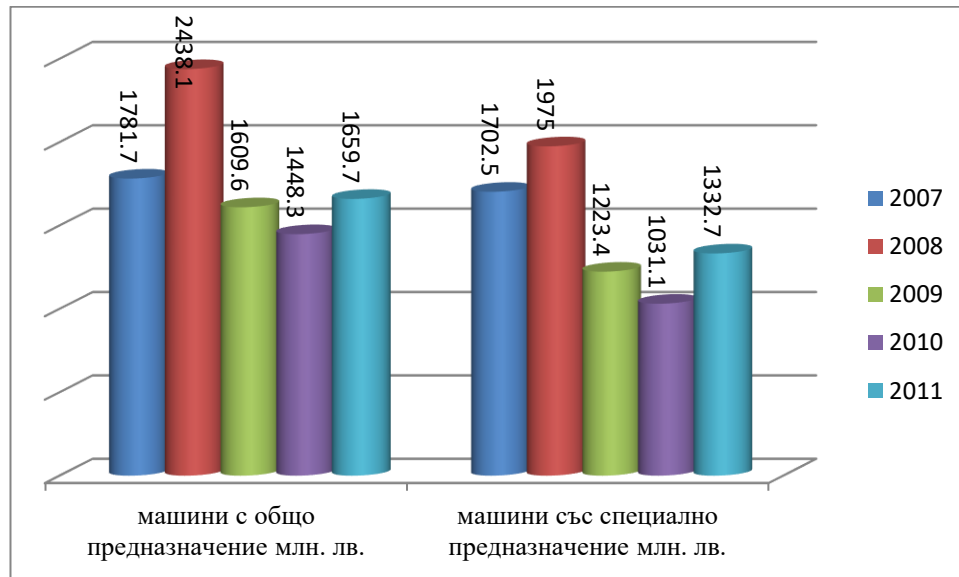
европейската общност, а основните страни, в които се пласират българските стоки са Германия и Италия. От Българската браншова камара - машиностроене разглеждат три вида пазари – традиционни, перспективни и пазари с потенциал⁵⁷.

В първата група попадат страни като Германия, Италия, Франция, Русия, САЩ, Холандия, Сърбия и Черна гора, Румъния, Великобритания, Турция и Украйна. Германия е единствената страна, където се реализира продукцията от всички видове машини. Тук следва да се отбележи, че износът към традиционните пазари е съпътстван от свободни безмитни зони, които активно се използват.

Втората група са така наречените перспективни пазари. Те включват страни като Полша, Словакия, Словения, Дания, Панама, Унгария, Чехия, Малта, Албания, Индия, Китай, ЮАР.

Третата група са пазарите с потенциал. Тук водещите страни за българската машиностроителна продукция са Ирак, Словения, Кувейт, Либерия, Финландия, Бахрейн, Бразилия, Гана, Индия, Индонезия, Иран и др. Българските машиностроителни предприятия трябва да направят всичко възможно да запазят позициите си на традиционните пазари, за да осигурят своето функциониране, тъй като значителен брой от компаниите разчитат главно на чуждестранните си партньори. Но също така трябва да насочат своите усилия за навлизане в перспективните и потенциалните пазари. За целта е нужно българските предприятия да работят съвместно под различни форми на коопериране, за да са по-конкурентноспособни на международния пазар.

Независимо, че по-голямата част от продукцията е за износ, за задоволяване на вътрешния пазар се разчита на внос от чужди доставчици (фигури 2.4. и 2.5.).



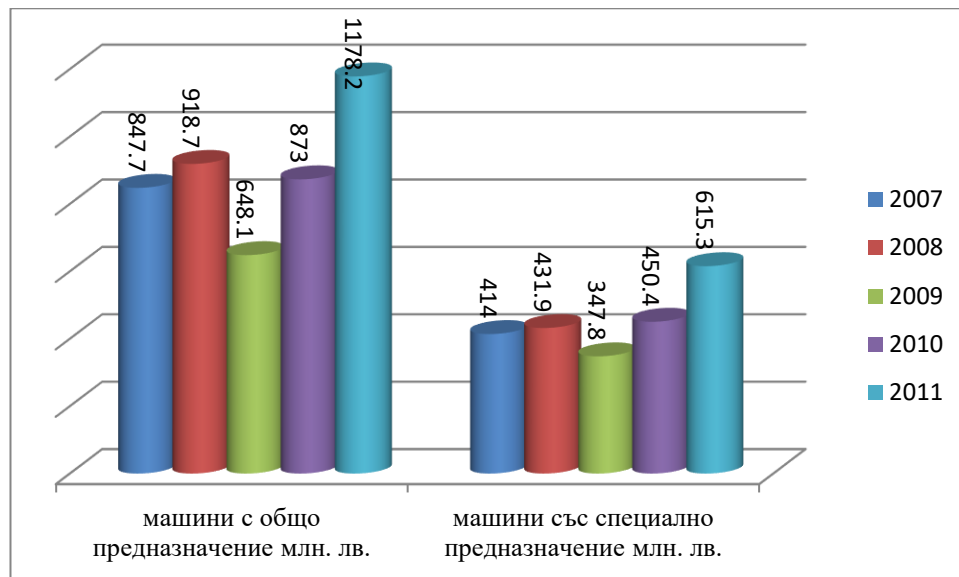
Фигура 2.4. Внос на машини

Източник: НСИ, Статистически годишник 2012.

Вносът на машини от чужбина превишава износа на машиностроителна продукция от България, което обуславя постоянното отрицателно външнотърговско салдо на страната в този отрасъл. Тук трябва да се подчертае, че не големият внос е проблем за отрасъла. Напротив, машиностроителният отрасъл произвежда

⁵⁷ Вж. www.bbcmb.dir.bg/content/strategia/tendencii_iznos_produkcia.doc Последно влизане 20.12.2013.

инвестиционни продукти, които ще съдействат за повишаване на производителността на труда в националната икономика. Проблемът е във все още недостатъчния износ от отрасъла, който до преди две десетилетия е бил „перла в короната“ на българската промишленост⁵⁸.



Фигура 2.5. Износ на машини

Източник: НСИ, Статистически годишник 2012.

България е страна с традиции в производството на машини, но годините на преход след 1989 г. оставят своето отражение върху развитието на всички отрасли на промишлеността. Закрити са научно-изследователски институти, загубени са традиционни пазари, на които се реализираше много голяма част от продуктите на машиностроителния отрасъл. Осезаема е липсата на подготвени кадри. Предприятията разчитат на пазарите, на които вече са утвърдили своите позиции и не проявяват активност в търсенето на нови пазари, недостатъчно рекламират своята дейност, нямат представителства в страните, където продават. В същото време конкуренцията, която налагат държавите както от Европейския съюз, така и възходящо развиващите се като Китай, Турция и др., е ожесточена.

Резултатите от направеното изследване относно моментното състояние и проблеми на българското машиностроене показват, че:

Първо. Повече от половината от респондентите определят моментното състояние на машиностроенето като тежко и едва 4% - като добро. Основните причини за това състояние, според тях, са: стагнацията на вътрешното търсене на продукция; остарялата материално-техническа база; остарелите технологии; липсата на квалифицирани кадри; ниската добавена стойност на продукцията; недостатъчните инвестиции и др. Наложителни са мерки относно насърчаването на инвестициите, както от външни, така и от вътрешни компании, а държавата да помогне за излизането от кризата, в която е изпаднал отрасълът. Въвеждайки данъчни облекчения за новите предприятия, биха могли да се възродят някогашни производства, в които българското машиностроене има традиции. За съжаление, такива мерки все още не са взети и голяма част от международни компании предпочитат съседни на България страни за изнасяне

⁵⁸ Вж. Желев, П. Цит. съч., с. 122.

на своето производство, тъй като условията за започване на бизнес там са по-благоприятни.

Второ. Малко над една четвърт от респондентите определят конкуренцията в отрасъла като силна, 60% - като умерена и само 12% - дават слаба оценка. Този резултат се обяснява с вноса на чужди по-евтини стоки, макар и с немного високо качество. Също така стагнацията от страна на вътрешното търсене и невъзможността за реализация на продукцията способстват за засилване на конкуренцията между фирмите, които разчитат на вътрешния пазар.

Трето. Почти половината анкетирани мениджъри (44%) определят конкурентоспособността на отрасъла като ниска, а други 12% - като много ниска. Едва 16% от респондентите я оценяват като висока. Както споменахме, причините за това са много и от комплексен характер. Остарелите материално-техническа база и технологии, ниската производителност на труда, недостигът на подготвени кадри, които да отговарят на нуждите на бизнеса и др. определят ниската конкурентоспособност на българското машиностроене.

Четвърто. Предприятията от сектора произвеждат продукция, която е с ниска добавена стойност, а оттам и равнището на доходност се понижава. Това е проблем, който съществува много отдавна и е необходимо да се търсят възможности за решаването му. България е страна с ограничени ресурси и производството трябва да бъде насочено към по-сложни машини, с висока добавена стойност, а не към суровиноемко машиностроене. За целта е нужно да се подобрят икономическите условия за бизнес в страната, които към момента не благоприятстват развитието на производството. Това се доказва от направеното проучване, според което 68% от анкетираните представители оценяват макроикономическите и политическите условия като умерени, а други 24% - като лоши. Подобряването на икономическите условия ще благоприятства за навлизането на чужди инвеститори в страната и за излизането на отрасъла от кризата. Необходима е реформа на данъчната политика спрямо новите предприятия, предоставяне на безплатен терен, освобождаване от данъчна тежест през първите години, както е в съседна Румъния, в която много водещи машиностроителни компании изнасят своето производство.

Пето. Машинният парк на българското машиностроене е физически и морално остарял. В над 80% от предприятията машините са по-стари от 10 години. В 44% от отговорите на мениджърите се посочва, че машините са на възраст между 16 и 25 години. Това са морално остарели оръдия на труда, с ниска производителност и големи разходи за поддръжка, което, от своя страна, оскъпява още повече произвежданата продукция. Други 20% от анкетираните компании отговарят, че разполагат с машини, чиято експлоатация надхвърля 25 години. Това са смущаващи факти, които трябва да се променят, като се улесни достъпът до инвестиционното финансиране на предприятията. Само 4% от предприятията посочват, че разполагат с нови машини. Това е нищожен процент и ясен знак за тежката ситуация, в която е изпаднал отрасълът. Конкурентоспособността на родното машиностроене ще се повиши едва тогава, когато се модернизира материално-техническата база.

Шесто. Почти три четвърти от предприятията (72%) определят използваните от тях производствени технологии като стари. Това е очакван резултат, като се има предвид, че машинният парк на 80% от предприятията е морално остарял. Едва 28% от респондентите отбелязват, че използваните от тях технологии са съвременни. Това отново доказва, че машиностроенето има нужда от свежи инвестиции и стимулиране от страна на държавата.

Седмо. Подмяната на старите машини с нови, внедряването на модерни технологии и използването на иновации биха довели до редица положителни ефекти. Един най-важните е повишаването на производителността на труда. Според проведеното изследване 56% от предприятията смятат, че производителността на труда в тяхната компания расте, според 40% - остава на същото ниво, а 4% от респондентите определят производителността на труда като намаляваща. Тя е далеч под средното ниво за Европа и България е на едно от последните места по този показател. Този факт отблъсква чуждите инвеститори, макар да се изтъква, че разходите за заплати в страната са много ниски. Това обстоятелство се определя от производителността на труда, тъй като връзката помежду им е правопрпорционална. Оттук следва, че разходите за възнаграждения не са определящи и не влияят на крайното решение на инвеститорите. Тези факти са обезпокоителни и са необходими много усилия за подобряването на условията за инвестиране, за да се постигне положителна промяна.

Осмо. Съществен фактор за повишаване на конкурентоспособността на българското машиностроене са квалификацията и опитът както на персонала, така и на управленския екип. Според 48% от интервюираните мениджъри нивото на квалификация на техния персонал е средно, други 40% - определят това равнище като високо и само 12% - като много високо. Тези данни показват недостигът на висококвалифицирани кадри, които са нужни за справяне със ситуацията, в която е изпаднал отрасълът. Въпросът, с привличането на кадри е сложен, тъй като все по-малко подрастващи желаят да се занимават с машиностроене. Закрити са редица учебни центрове, в които значителен брой специалисти повишаваха своята квалификация, а практиката да се изпращат кадри на специализация в чужбина отдавна е прекратена. По отношение на квалификацията на управленския екип 40% от респондентите я определят като много висока, 36% - като висока, 24% от мениджърите като средна и никой от тях като ниска. Трябва да се има предвид обаче, че тези отговори са дадени от мениджърите на предприятията, затова и резултатите не са изненадващи.

Девето. Липсват добре подготвени, висококвалифицирани специалисти и работници. Този проблем е един от най-тежките, с които се сблъсква всяка машиностроителна фирма, тръгнала да гради модерни бизнес процеси, етика и производство. Поради липсата на добре подготвени кадри, фирмите прибягват до компромиси в наемането на персонал, което от своя страна води до сериозно текучество, до проблеми с качеството на изделията, забавяне на производствения процес и в крайна сметка до загуба на пазари. Абсолютно всички машиностроителни предприятия (100%) изпитват трудности при привличането на кадри, които да отговарят на изискванията на бизнеса. При проведените интервюта с управителите на предприятията се обърна специално внимание на този въпрос. Това не бе изненада, тъй като все по-нищожен е броят на подрастващите, които желаят да се развиват в тази насока, все по-малко завършват средно специално образование, свързано с машиностроенето, а и завършващите университети с инженерна насоченост са малко на брой. Демотивацията на младежите да се специализират в сферата на машиностроенето е разбираема, предвид тежкото положение и неатраktivните условия за развитие. Изходът е вливането на свежи инвестиции, сътрудничеството с чужди предприятия, подновяването на техниката и технологиите за производство, внедряването на иновации, участието в различни проекти и използването на различни стратегии за повишаване ефективността от дейността.

В заключение можем да обобщим, че типичната машиностроителна фирма у нас е с унаследени оборудване и технологии, производствени процеси и клиенти, която най-често не вижда път за развитието си, обновяването на персонала и възможностите,

които тя притежава, а намира удовлетвореност в посредствеността. Ако съществува желание за иновиране и създаване на нови изделия или услуги, то тези процеси понякога са напълно откъснати от пазара или са насочени единствено към дадена пазарна възможност, без ясен поглед върху дългосрочната перспектива. *Именно за това е препоръчително мениджърите на машиностроителните предприятия да прибягнат до нови способности и стратегии, с които да подобрят позициите на поверените им компании и респективно на целия отрасъл. Аутсорсингът е стратегия, която ако се приложи правилно би могла да доведе до конкурентни предимства за стопанските субекти, които я прилагат. Още повече, че машиностроенето е отрасъл, който благоприятства за това, тъй като производственият процес е съставен от множество отделни функции и процеси.*

2.2. Особености на машиностроенето, благоприятстващи прилагането на аутсорсинг на бизнес процеси

Машиностроенето е специфичен отрасъл на националната икономика, чиито основни особености създават подходящи условия за прилагането на аутсорсинг:

Първо, типичното машиностроително предприятие по правило притежава пълна гама инфраструктурни звена – ремонтни, инструментални, складови, транспортни, енергийни. Процесите, протичащи в тези звена, имат второстепенен за предприятието характер (спомагателен и обслужващ). Продукцията и услугите, произвеждани в тези звена, в повечето случаи се реализират в рамките на предприятието и в много редки случаи са предназначени за реализация на пазара. Инфраструктурните процеси не формират сърцевината на бизнеса на предприятието, не носят пари и могат да се изнесат извън неговите предели и да се възложат на специализирани в изпълнението на тези процеси организации. Отказът от самостоятелно изпълнение на функциите на спомагателното и обслужващото производство позволява на машиностроителното предприятие да се специализира в основната за него дейност. Съкращаването на съответните звена, отговорни за реализиране функциите на спомагателното производство, освобождават ресурси на машиностроителната фирма. Това способства за съществено съкращаване на разходите и развитие на стратегически важни направления, в това число и съвременни технологии и научно-изследователски дейности, акцентирание на вниманието на ръководството на интелектуалния капитал на фирмата. В основата на аутсорсинга на спомагателното производство лежат редица фактори⁵⁹:

- нарастващата в много сектори на промишленото производство цикличност съществено намалява ефективността на работата на спомагателните звена и в тази връзка производителите се стремят да пренесат разходите по изпълнението на тези функции от групата на постоянните разходи в групата на променливите;

- специализираните аутсорсинг компании концентрират цялото си внимание на машиностроителните предприятия – клиенти и това е ядрото на техния бизнес, докато за последните изпълнението на спомагателните функции, по правило, има второстепенен характер;

- специализираната аутсорсинг компания, за разлика от инфраструктурните звена на машиностроителните фирми, които не изпитват пряката конкуренция, е до голяма степен мотивирана да повишава ефективността на работата на персонала, да

⁵⁹ Вж. Челенков, А. Маркетинг услуг. Москва., Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002, с. 52.

прилага по-продуктивни методи на работа, да използва съвременни технологии на обслужване и обезпечава оптимално съчетание на цена/качество на предоставяните услуги;

- специализираната аутсорсинг компания има неоспорими предимства пред вътрешнофирмените звена в областта на опита в сферата на своята дейност, доколкото работи с широк кръг клиенти, имащи сходни проблеми; освен това, тя носи пряка финансова отговорност за качеството на изпълняваната работа, упомената в аутсорсинг договора.

От друга страна, ако машиностроителното предприятие притежава конкурентоспособно инфраструктурно звено (например ремонтен отдел), което разполага със съвременно оборудване и с високомотивиран, компетентен и квалифициран персонал, то може да предоставя услуги на други предприятия, т.е. да изпълнява ролята на аутсорсинг доставчик. Това може да донесе на машиностроителното предприятие допълнителни изгоди – натоварване на производствени мощности, генериране на допълнителни приходи, създаване на работни места, увеличени работни заплати и др.

Второ, в машиностроителните предприятия обикновено протичат многобройни и разнообразни бизнес процеси и тези от тях, които не са профилни, изпълняват се инцидентно или не генерират печалба, могат да бъдат аутсорсвани. Такива процеси са счетоводството, маркетинга, рекламата и др. Например маркетингът и рекламата са непостоянни, спорадични дейности, изискват специфични активи и знания, както и високо квалифициран персонал, чиито компетенции машиностроителното предприятие, поради характера на своята дейност, не може пълноценно да използва. Тези дейности са особено подходящи за външен аутсорсинг.

Специфичен подсектор на аутсорсинга на бизнес процеси е аутсорсингът на делови услуги (кейтинг, поддържане на територията на предприятието, почистване на помещенията, охрана и др.). Тези услуги не са пряко свързани с мисията на машиностроителното предприятие, нямат стратегически характер, не са тясно преплетени с останалите процеси и сравнително лесно могат да бъдат изведени извън неговите предели. Освен това на пазара на този вид услуги оперират множество специализирани аутсорсингови компании, измежду които машиностроителното предприятие може да избира.

Трето, машиностроителното производство се отличава с голямо разнообразие на произвежданата продукция, състояща се от стотици, а понякога и хиляди детайли. Това поражда нуждата от специализация на производството и производствено коопериране, а именно разделението на труда стои в основата на аутсорсинга.

Четвърто, една от основните тенденции в световното машиностроене, които диктуват пазарните правила, е интелигентност и миниатюризация на изделията⁶⁰. Нуждата от все повече възможности на крайното изделие диктува непрекъснато увеличаване на възможностите дори на елементарните артикули. Това директно води до по-висока прецизност и многократно усложняване на всяко изделие. Ако в миналото производствените спецификации са се измервали с милиметри отклонения, днес стотни и дори хилядни от милиметъра могат да определят едно изделие като негодно⁶¹. Освен това клиентите все по-често изискват миниатюризация на изделията с оглед по-малките

⁶⁰ Вж. Славов, П. Дългосрочна стратегия за подобряване конкурентоспособността на българската машиностроителна фирма – практически поглед отвътре. Предпоставки и възможности за индустриален растеж в България (XIV научно-практическа конференция). Издателски комплекс – УНСС, С., 2013, с. 244-245.

⁶¹ Пак там.

им габарити, спестяване на енергия и тегло. Това, успоредно с добавянето на повече възможности на самото изделие, отново означава прецизност и сложност на изработването на все повече изделия. Когато е нужно, някои специфични детайли, изискващи особена прецизност на изработка, могат да бъдат отдадени на специализирана фирма, тъй като тя разполага с най-съвременните машини и технологии. Предприятието клиент не би могло да си позволи да поддържа последните достижения на техниката, тъй като това не е основната му дейност и влагането на големи ресурси се обезсмисля.

Пето, производството на машини се характеризира с голяма трудопоглъщаемост на продукцията в сравнение с другите отрасли на националната икономика. Това предполага машиностроителните предприятия да прилагат аутсорсинг, когато не разполагат с нужните квалифицирани кадри, тъй като тяхното наемане изисква значителни средства. Например, едно малко машиностроително предприятие трудно би си позволило това, особено ако поръчките имат спорадичен характер.

Шесто, производственият процес в машиностроенето е прекъснат, тъй като се състои от много отделни технологични фази и операции. Като се има предвид, че се обработват хиляди детайли, организацията на производството е трудно осъществима. Затова е препоръчително второстепенните дейности и процеси да се отдадат на външен доставчик и вниманието на управленския персонал да се концентрира в ключовите за предприятието процеси.

Седмо, машиностроителните изделия по правило имат продължителен производствен цикъл, който се обуславя от хилядите детайли, които трябва да се произведат и сглобят. Изнасяйки функциите и процесите, които не са присъщи за предприятието, то пести ценно време и управленският екип има възможност да съсредоточи вниманието си към основното производство. Там може да се насочат усилията към усъвършенстване на произвежданите продукти или към развитие на нови, които ще са с по-голяма добавена стойност от предишните.

Осмо, при производството на машини разходите за инструментална екипировка, за обслужване (ремонт, транспорт и консумативи) са значителни, което определя отрасъла като капиталоемък спрямо останалите сектори на промишлеността. Предприятието, използвайки услугите на специализирани доставчици, икономисва значителни средства за гореспоменатите разходи, особено като отдава за изпълнение процеси, които са с ниска добавена стойност. По този начин компанията клиент се освобождава от така наречените непрофилни активи, които изискват разходи за поддръжка и консумативи.

От всичко казано става ясно, че машиностроенето е отрасъл, който благоприятства прилагането на аутсорсинг. В каква степен стопанските субекти използват този потенциал проличава от направения анализ относно оценката на приложението на аутсорсинг на бизнес процеси.

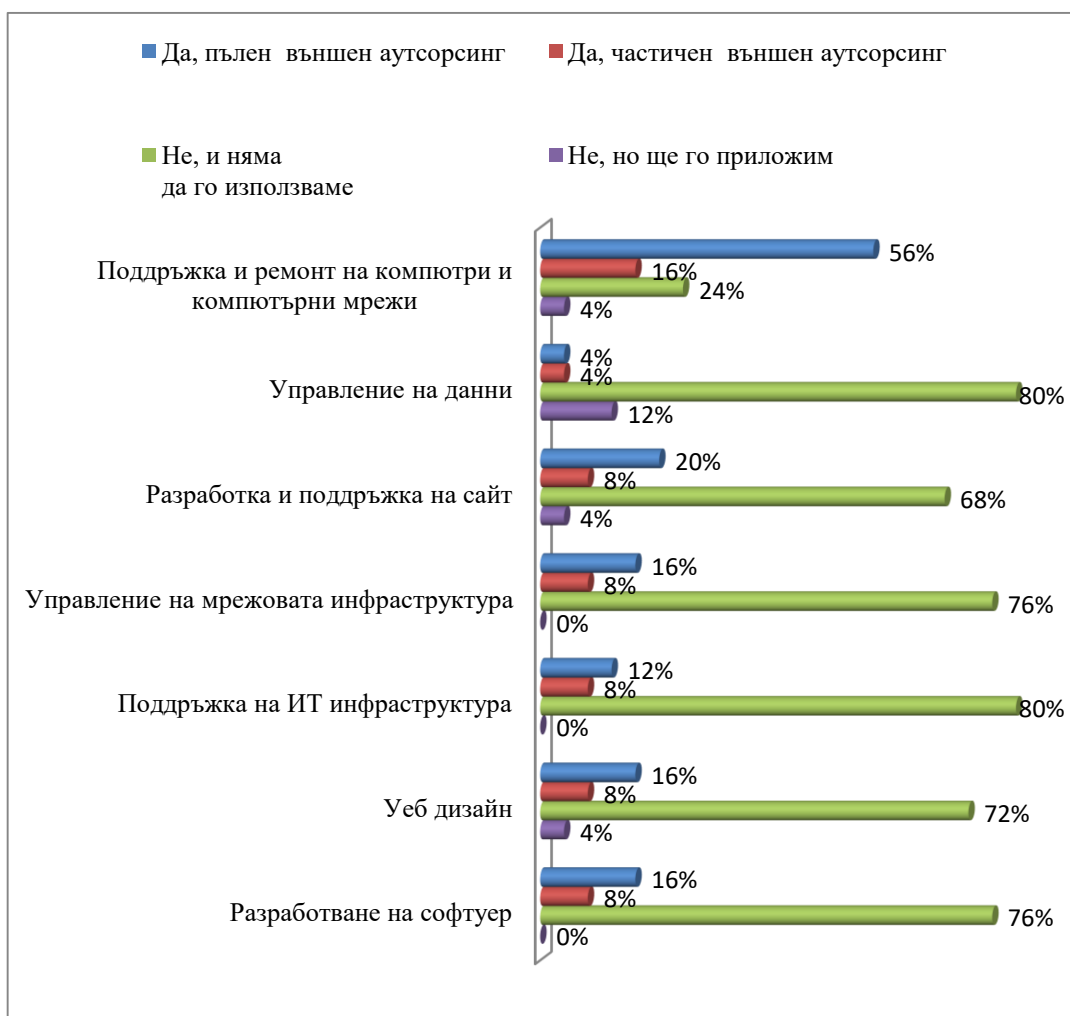
3. Анализ и оценка на приложението на аутсорсинг на бизнес процеси в машиностроителните предприятия от Великотърновска област

В динамично развиващата се пазарна икономика изискванията към производителите постоянно нарастват, и, за да бъдат удовлетворени, е нужно използването на нови, гъвкави и приложими стратегии. Именно такъв подход е използването на аутсорсинг. Той представлява възлагане на функции или цели бизнес процеси на външен изпълнител, който е специализиран в тяхното изпълнение. По този начин се прехвърлят неприсъщите за предприятието дейности, а то се съсредоточава в

характерната за него работа. Целта е да се оставят тези функции, които са основни за него и му носят висока добавена стойност.

Проведеното изследване показва, че голяма част от машиностроителните предприятия възлагат несвойствените за тях дейности на външен доставчик. По отношение на ИТ технологиите, където прилагането на аутсорсинг в световен мащаб е най-развито, 56% от нашите респонденти посочват, че се доверяват напълно на външна фирма в поддръжката и ремонта на компютрите и компютърните мрежи, други 16% частично ползват услугите на външна фирма, 24% - не прилагат аутсорсинг и нямат намерение, а само 4% - не прибягват до услугите на аутсорсингови компании, но възнамеряват да го сторят (вж. фиг. 2.6.).

Високото приложение на ИТ е разбираемо, тъй като, за да поддържат наличните си ИТ системи, машиностроителните предприятия трябва да инвестират значителни ресурси в апаратура, програмно обезпечение и висококвалифицирани специалисти. Това отнема ценно време и ресурси, а ИТ функциите не са част от основните функции на машиностроителните предприятия и не носят добавена стойност. Много от стопанските субекти не могат да си позволят да наемат висококвалифицирани ИТ специалисти, тъй като не могат да им осигурят кариерно развитие и конкурентоспособно възнаграждение. Над 70% от анкетираните предприятия възлагат поддръжката и ремонта на компютрите и компютърните мрежи, а други 4% - възнамеряват да го направят. Това свидетелства за положителното отношение на предприятията към аутсорсинга, тъй като много от тях не могат да си позволят да поддържат специализирано звено в областта на ИТ - технологиите, а в доста случаи това не им е изгодно.



Фигура 2.6. Приложение на ИТ аутсорсинга в машиностроителните предприятия

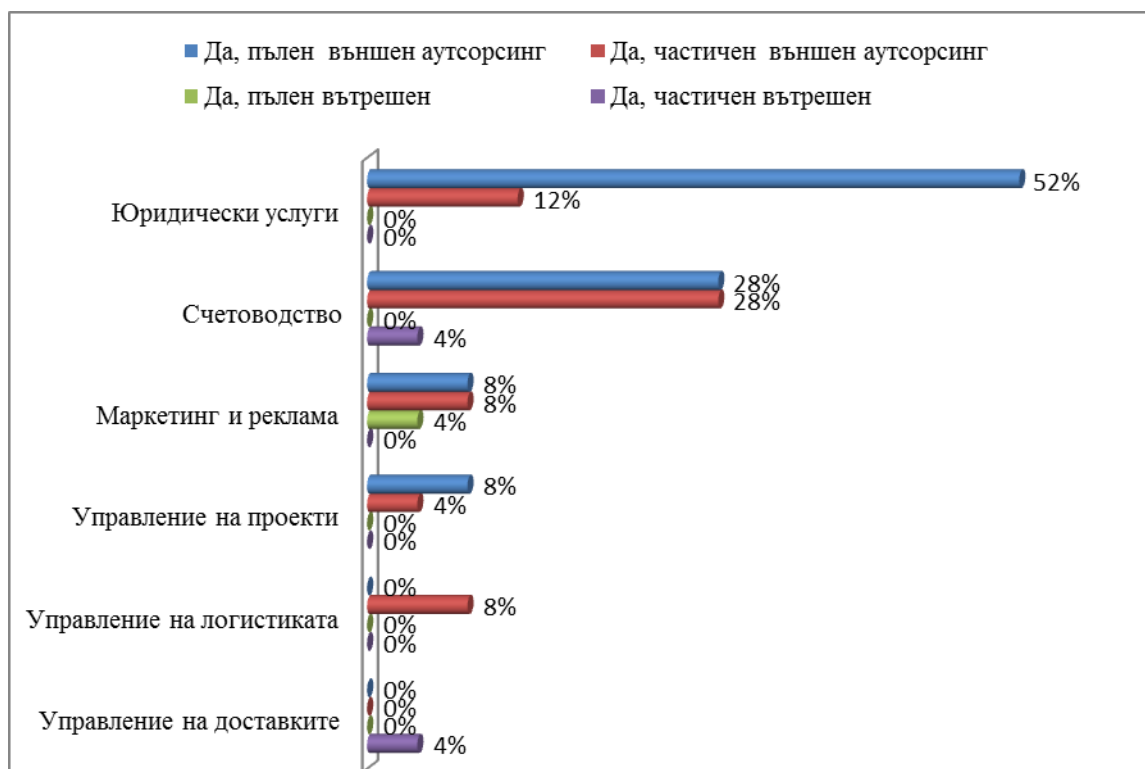
Източник: собствени изчисления

По отношение на управлението на данни, респондентите са по-скептично настроени - 80% от тях не се доверяват на външен изпълнител, едва 4% напълно отдават тази функция на чужда фирма, а други 4% - частично се доверяват на специализиран доставчик. Тези резултати биха могли да се обяснят с риска от изтичане на информация и запазване на контрола върху съответната област. В бъдеще се очаква този процент да нарасне, тъй като 12% възнамеряват да възложат управлението на данни на външен изпълнител. При следващата функция резултатите са смущаващи, тъй като 68% от фирмите нямат и не възнамеряват да разработват страница в интернет, а в съвременния свят на технологии глобалната мрежа е една благоприятна възможност за реклама. Останалите 20% предоставят тази функция изцяло на външен специализиран изпълнител, 8% частично прибегват до услугите на външен специалист, а само 4% възнамеряват да го приложат за в бъдеще. Развитието в тази насока е задължително, ако дадена фирма претендира да е конкурентоспособна и да разширява своята дейност. Отговорите за следващите две функции, които посочват компаниите, са идентични – около 80% от анкетираните мениджъри нямат намерение да предават на външен изпълнител поддръжката на мрежовата и ИТ инфраструктурата, останалите 12% - изцяло се доверяват на външен специалист, а 8% - частично използват услугите на ИТ фирма. Прави впечатление, че никой от участниците в изследването няма намерение да

отдаде тази функция в бъдеще. Следващата точка от IT аутсорсинга е разработването на софтуер. Много голяма част от участниците в проучването не отдават тази функция на външен доставчик (76%), едва 16% - прилагат пълен външен аутсорсинг и 8% - частично възлагат разработката на програмни продукти. Необходимо е да се отбележи, че в отговорите, където респондентите посочват, че не възнамеряват да потърсят услугите на външна специализирана компания, те не само не желаят да прехвърлят тази функция на друг, но и самите те не я развиват и не я изпълняват. Тези резултати са разочароващи, тъй като развиването на информационните технологии е един от задължителните фактори за израстване в конкурентно отношение на компаниите, занимаващи се с машиностроене.

Големите възможности, които предлагат специализираните доставчици по отношение на IT аутсорсинга, не се използват от предприятията. Разработването на сайт в глобалната мрежа е отлична възможност за реклама, създаване на нови контакти и представяне на продуктите, които се произвеждат от предприятията. Това се отнася изключително за микро и малките предприятия, тъй като те не се развиват в тази посока и разчитат на ограничен кръг от потребители. Това води до зависимост от клиентите и до несигурност по отношение съществуването на тези стопански субекти в един по-дългосрочен период. Световната глобализация и свободна търговия между пазарите на отделните страни е благоприятна възможност за създаване на контакти и печелене на нови клиенти. Само 28% от изследваните предприятия имат фирмена страница в Интернет пространството. Като се има предвид, че всички големи предприятия разполагат с фирмен сайт, останалите (микро, малки и средни) са само 13%. Ограничената възможност от страна на потенциалните потребители да се запознаят с продуктите, които произвеждат българските предприятия, е сериозна пречка за осъществяването на търговски взаимоотношения. Така машиностроителните фирми се изолират от нови контакти и партньорства, които да допринесат за внедряване на иновации, осъвременяване на технологиите, обмяна на ценен опит и др.

Значителен брой фирми, които прилагат аутсорсинг на бизнес процеси, реализират големи финансови ползи. Много от рутинните дейности, които са периферни за компанията и които не носят приходи, се предават на външен изпълнител и така усилията се концентрират върху основната дейност. Аутсорсингът на бизнес процеси обикновено се дели на две групи, първата е на бек-офис дейности като счетоводство, управление на човешките ресурси, финансите на фирмата и др. Втората група е фронт-офис дейностите, които са свързани с клиентите, като например управление на връзките с тях, обслужването им, маркетинг, реклама и др. Прилагането на този вид аутсорсинг е една добра възможност да се освободят ресурси и персонал за концентриране върху онези дейности, които са с висока добавена стойност и които предприятието изпълнява най-добре.



Фигура 2.7. Приложение на аутсорсинга на бизнес процеси

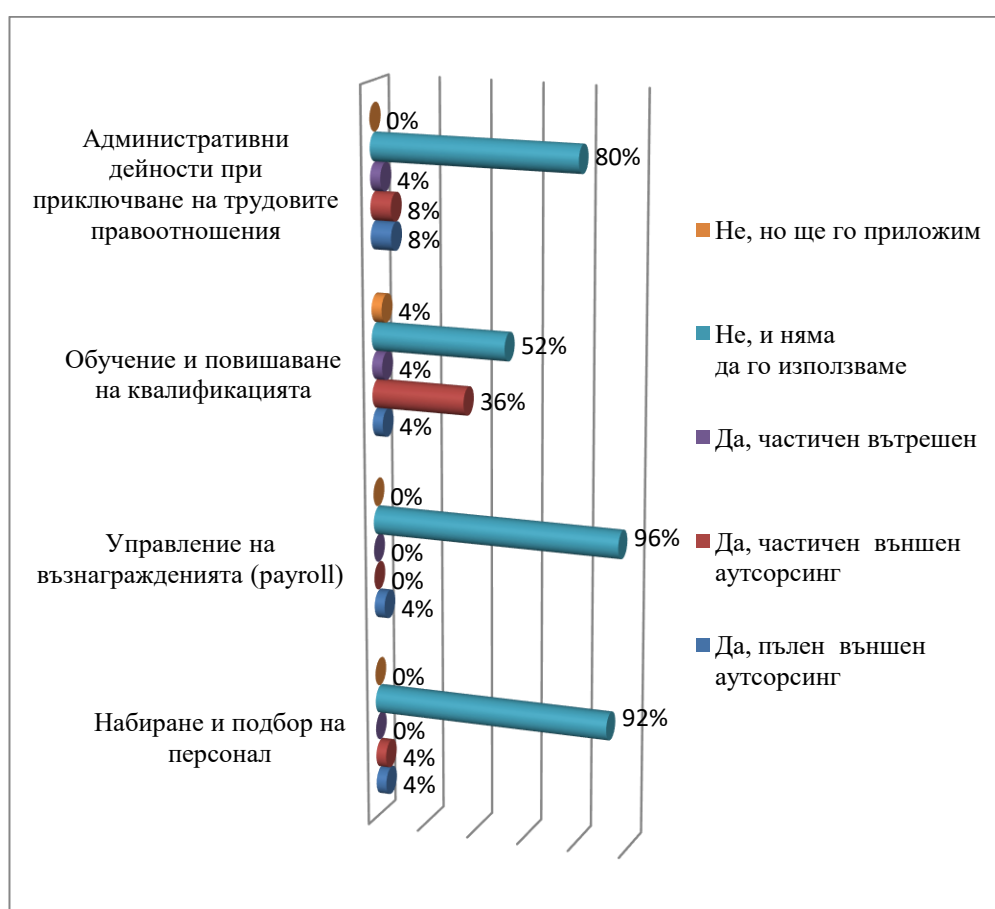
Източник: собствени изчисления

Резултатите от изследването показват, че малка част от процесите във фирмите се възлагат на външен изпълнител, като 28% от анкетираните мениджъри напълно са се доверили на специализирана фирма за счетоводни услуги, други 28% - частично са прибегнали до услугите на счетоводна кантора, като оставят някои от операциите за себе си (Фиг. 2.7.). Останалите 44% от респондентите разчитат на своите счетоводни звена, но 4% от тях имат намерение да се възползват от услугите на външна фирма. Прави впечатление следващият много важен бизнес процес, който е свързан с маркетинга и рекламата, където 80% нямат намерение да използват аутсорсинг. Тук трябва да се уточни, че голямата част от тях не просто не желаят да го възложат на специализирана маркетингова компания, а въобще във фирмата не се развиват никакви рекламни дейности. Това е смущаващ факт, тъй като говори за ниската конкурентна способност на българските компании. Едва 8% от участниците в проучването възлагат функциите, свързани с маркетинга, на външни специалисти, други 8% частично използват услугите на маркетинголози, а 4% са се доверили на вътрешна фирма от дружеството, към което принадлежат. Изследването показва, че най-често използваните услуги при възлагането на бизнес процеси са юридическите, където 52% от респондентите отговарят, че напълно се възползват от услугите на външни прависти, а други - 12% частично прилагат аутсорсинг и 36% - не си служат с него. При останалите бизнес процеси, предложени в анкетата, почти не се прибегва до услугите на външни фирми. Едва 8% от участниците изнасят напълно от своите предели управлението на проекти⁶² като имаме предвид, че Европейският съюз осигурява благоприятна възможност за предприятията, като предоставя безвъзмездна помощ по оперативните програми. Спечелването и осъществяването на такъв проект би

⁶² Вж. **Богданова, М.** Управление на проекти. АИ Ценов, 2012, с.

спомогнало за модернизирването на българските предприятия, а оттам и преодоляване на част от проблемите. При останалите бизнес процеси, като обслужване на клиенти, предпродажбена подготовка на стоките, управление на активите, управление на връзките с клиенти, цялостно финансово управление на бизнеса, управление на продажбите и др. не се прилага аутсорсинг, а предприятията напълно разчитат на своите служители.

По отношение на управлението на персонала, предприятията използват аутсорсинг в много ниска степен и разчитат главно на своя екип. При набирането и подбора на служители едва 4% от респондентите преценяват да се обърнат към услугите на външна компания и други 4% - използват частично съдействието на специализирана фирма. Останалите 92% от участниците в изследването разчитат на своите компетенции (Фиг. 2.8.).



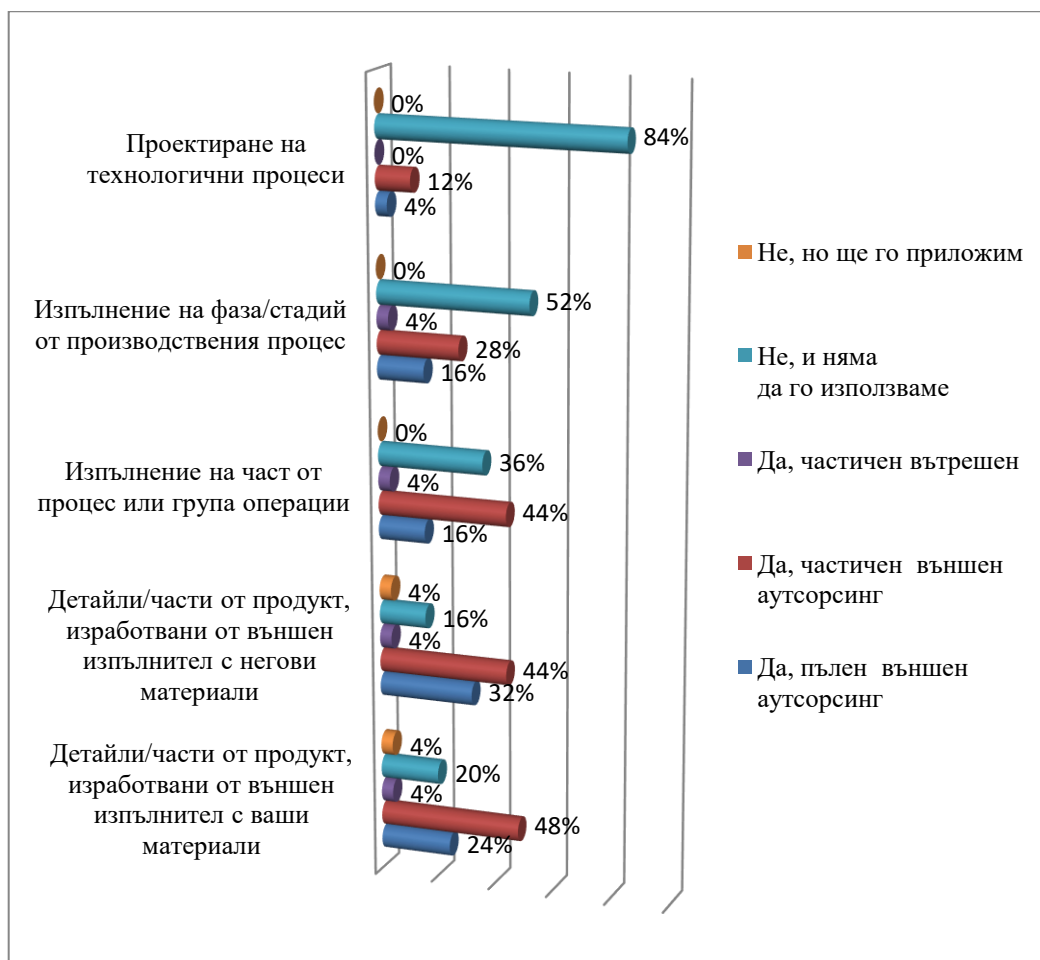
Фигура 2.8. Приложение на аутсорсинга на управление на персонала
Източник: собствени изчисления

При следващата функция, която е свързана с управлението на възнагражденията, само 4% от компаниите напълно се доверяват на външна фирма за нейното осъществяване, а останалите 96% я изпълняват самостоятелно. Във връзка с обучението и повишаването на квалификацията на служителите приложението на аутсорсинг се различава от тези при останалите функции, тъй като броят на предприятията, използващи частично външни специалисти, е значително по-голям (36%). Също 4% от респондентите предпочитат напълно да отдадат обучението на персонала на външна фирма, а други 4% - използват частичен вътрешен аутсорсинг и още 4% - възнамеряват

да си съдействат с външна организация. Останалите 52% фирмите не възнамеряват да прилагат аутсорсинг във връзка с обучението на персонала. При толкова динамични промени в техническо и технологично отношение, обучението на персонала от специализирани компании е наложително. Едно предприятие, колкото и развито да бъде, едва ли е в състояние да следи за всички промени и новости, които излизат ежедневно, а не е и задължително. Повишаването на квалификацията и провеждането на различен вид подготовка от страна на персонала е необходимо условие за повишаване на фирмената конкурентоспособност.

При следващата функция, която е свързана с административните дейности (приключване на трудовите правоотношения) отново голямата част от предприятията (80%) разчитат на своите служители, само 8% - напълно се уповават на външна компания, други 8% - частично изнасят функцията и 4% - частично използват помощта на вътрешна фирма, принадлежаща към дружеството.

Традиционно компаниите изнасят периферни за тях дейности, които не са ключови за дейността им. Това позволява концентриране върху основните процеси, които са най-съществени за предприятието, с висока добавена стойност и в които трябва в най-голяма степен да се упражнява контрол, тъй като от тях зависи развитието на фирмата за в бъдеще. Тези ключови процеси съставят основното производство в предприятията, следователно изнасянето на тяхното изпълнение извън пределите на компаниите е рисковано. Това на практика не е точно така, защото над 75% (48% частичен външен, 24% пълен външен и 4% частичен вътрешен) от участниците в изследването прилагат производствен аутсорсинг на детайли или части от продукт, изработвани с материали на възложителя (Фиг. 2.9.).



Фигура 2.9. Аутсорсинг на основното производство

Източник: собствени изчисления

Според мениджърите на предприятията отдаването на производствени функции не застрашава собствената им дейност, тъй като се отдават такива процеси, които не са ключови за предприятието. В някои случаи дори се повишава конкурентоспособността на компаниите, тъй като производството на определени детайли от аутсорсингова фирма е по-рентабилно в сравнение с това възложителят да си го произведе сам. Едва 20% от респондентите не желаят да използват услугите на външна фирма, а останалите 4% - възнамеряват да го приложат за в бъдеще. При следващата дейност (детайли или части от продукт, изработвани от външен изпълнител с негови материали) отново се наблюдава тенденция да се отдават производствени функции на специализирани в тяхното изпълнение фирми. При подобен род функции, 32% от анкетираните компании използват пълен външен аутсорсинг, а 44% - прилагат частичен външен и 4% - частичен вътрешен. Тук отново 4% от мениджърите имат намерение да изнесат отделни функции извън пределите на предприятията си. Само 16% - смятат, че отдаването на тази функция е неприложимо при тяхната дейност.

При следващата функция (изпълнение на част от процес или група операции) тенденцията не се променя, над 60% от респондентите прилагат аутсорсинг (44% частичен външен, 16% пълен външен и 4% частичен вътрешен), останалите 36% не го прилагат и смятат да не го правят.

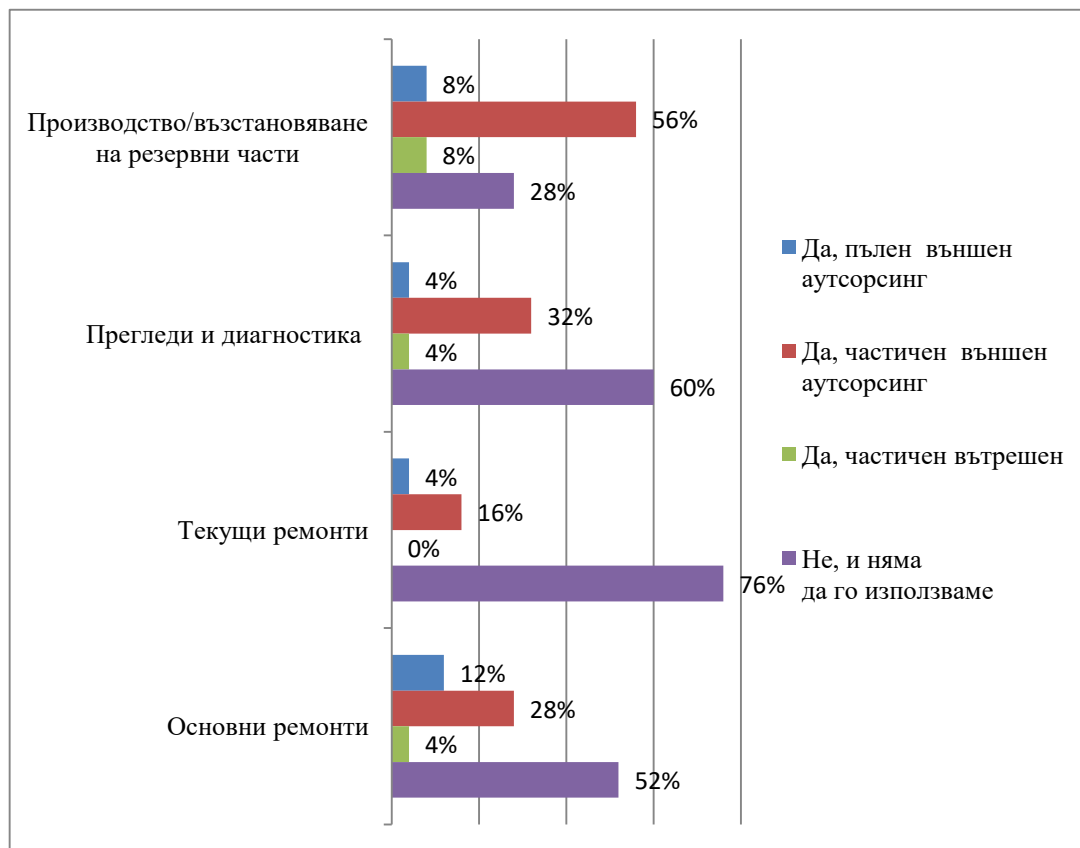
Данните свидетелстват, че българските предприятия прилагат аутсорсинг, въпреки съпътстващите го рискове. В много от случаите, когато компаниите нямат

необходимите ресурси за производството на определени детайли, които изискват специфична и прецизна техника, те отдават изработката им на специализирани в това външни изпълнители, които се смятат за техни конкуренти. По този начин възложителят запазва, дори повишава своята конкурентоспособност, без да се налага да прави допълнителни инвестиции.

При изпълнението на фаза или стадий от производствения процес, 28% от отговорилите предприятия се възползват частично от услугите на външен изпълнител, 16% - напълно отдават отделни фази или стадии от дейността си, а 4% - частично предават тази дейност на вътрешна фирма от дружеството. Повече от половината анкетираните (52%) разчитат изцяло на своите ресурси и не възнамеряват да променят това. При следващата функция (проектиране на технологични процеси) картината се изменя, голяма част от респондентите (84%) не прилагат аутсорсинг и не смятат да го правят, едва 4% - изцяло са се доверили на външна фирма и 12% - частично използват външни специалисти.

Динамичната бизнес среда налага компаниите да търсят различни стратегии, за да отговорят на пазарните изисквания. Използването на външни специализирани фирми за изпълнение на производствени дейности ще се повиши, тъй като българските предприятия са с много ограничени възможности и липсват инвестиции. Така дадено предприятие може да се окаже едновременно в позицията на клиент и доставчик на аутсорсинг услуги.

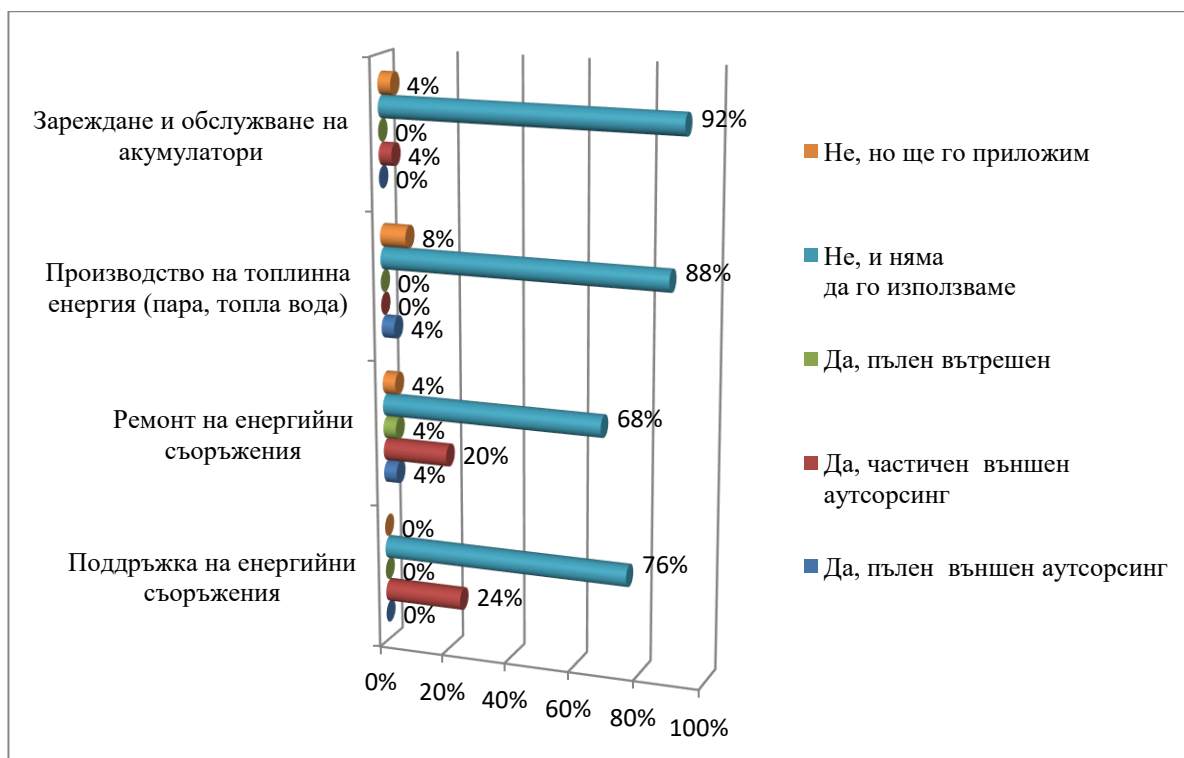
По отношение на ремонтното обслужване компаниите използват външни специализирани фирми главно за производство и възстановяване на резервни части, където 56% от респондентите прилагат частичен аутсорсинг, едва 8% - пълен външен, други 8% - частичен вътрешен и 28% - не възлагат поръчки на външни изпълнители (Фиг. 2.10.). При разговор с управителите ни бе разяснено, че предприятията поддържат ремонтно звено, защото повредите трябва да се отстраняват моментално и всяко забавяне нанася загуби за фирмата. Почти всички предприятия изразиха този мотив, за да не се доверят напълно на външни специалисти. При следващата дейност (прегледи и диагностика на машини и оборудване), 32% от анкетираните предприятия възлагат частично отделни функции, едва 4% - са отдали тази дейност напълно на външна компания, а други 4% - частично се възползват от услугите на специализирана фирма, която принадлежи към тяхното дружество. Останалите 60% от мениджърите не разчитат на външни специалисти и не смятат да го правят. При текущите ремонти уточнихме, че факторът време е най-важен за предприятията и затова много малка част от респондентите (20%) използват услугите на външни специализирани фирми, като 16% - частично прибегват до външна фирма, а само 4% - напълно оставят тази дейност на външни специалисти. Останалите 80% - разчитат на своите ремонтни звена, но 4% от тях имат намерение да изнесат тези дейности извън пределите на фирмата. Тези предприятия, които прибегват до външни специалисти, правят това най-често, когато не могат да отстранят проблема сами или нямат нужните ресурси. По отношение на основните ремонти малко над половината от анкетираните предприятия (56%) ги изпълняват сами и само 4% от тях планират да използват съдействието на специализирани компании за следващи периоди. Останалите 44% - се доверяват на външни специалисти, като 32% - правят това частично (28% на външни компании и 4% на ремонтни фирми от дружеството) и 12% - напълно възлагат основните ремонти на външни фирми. Мениджърите на българските предприятия, в голяма част от случаите, предпочитат ремонтните дейности да бъдат осъществени от собствените им специализирани звена. Причините за това са три: пестене на време; икономия на средства и уплътняване на работното време на персонала.



Фигура 2.10. Аутсорсинг на ремонтно обслужване

Източник: собствени изчисления

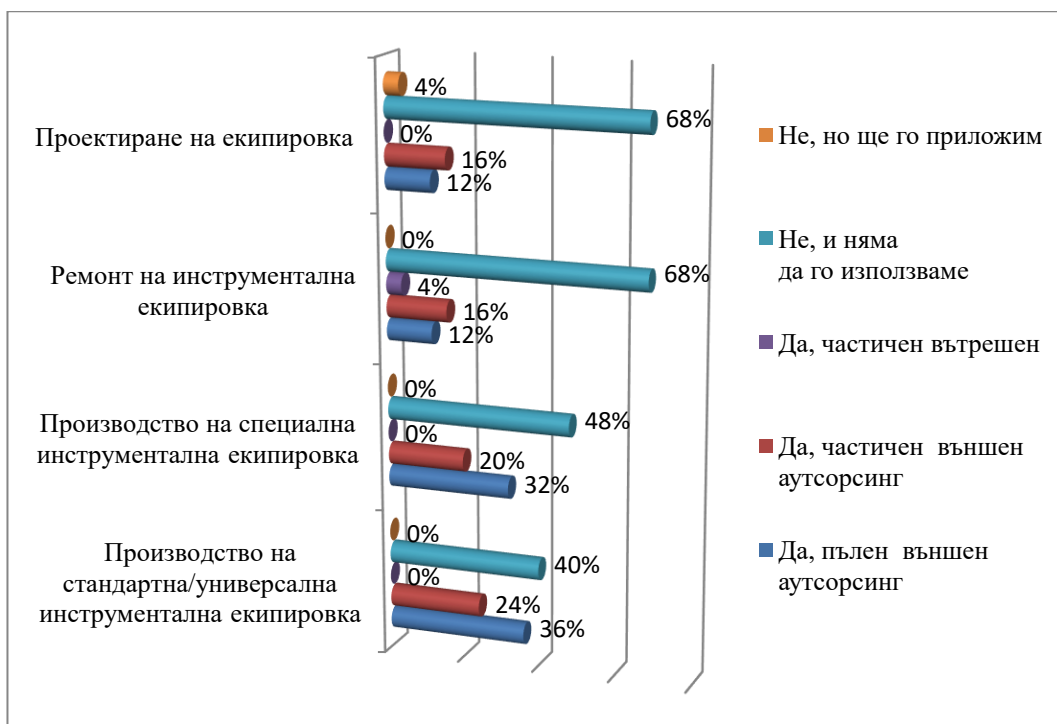
Резултатите от изследването показват, че функциите на енергийното стопанство се отдават на външни изпълнители в много малка степен. При поддръжката на енергийните съоръжения само 24% от предприятията използват частичен аутсорсинг, а останалите 76% - не прилагат и не възнамеряват да го правят (Фиг. 2.11.). Докато при ремонта им 20% - частично използват услугите на външни специалисти, други 8% - напълно са отдали тази функция (като 4% на външна фирма, а други 4% на фирма от холдинга). Останалите 72% от респондентите не го прилагат, като 4% от тях имат намерение да го използват за в бъдеще. При следващата функция отново преобладаващата част (96%) от участниците в изследването не отдават производството на топлинна енергия на външни специализирани компании, но 8% от тях възнамеряват да го направят и едва 4% - прилагат пълен външен аутсорсинг. Зареждането и обслужването на акумулатори отново не се отдава на външни компании, като само 4% частично използват външни фирми, а останалите 96% не го правят, но 4% имат намерение да го сторят за бъдещи периоди. Нужно е да се отбележи, че много малко от анкетираните предприятия използват специфични енергийни съоръжения и затова прилагането на аутсорсинг е в такава ниска степен.



Фигура 2.11. Аутсорсинг на функции на енергийното стопанство

Източник: собствени изчисления

По отношение на инструменталното обслужване, прилагането на аутсорсинговата стратегия е по-разпространено в сравнение с това при функциите на енергийното стопанство. Общо 60% от респондентите (36% напълно и 24% частично) използват услугите на външни компании в производството на стандартна и универсална екипировка, а останалите 40% от компаниите не възнамеряват да прибягват до услугите на външна фирма във връзка с тази функция (Фиг. 2.12.). Картината при производството на специална екипировка не се различава съществено, 52% от респондентите прилагат аутсорсинг (32% пълен и 20% частичен) останалите 48% - не го правят и нямат намерение да го използват. Функцията, която е свързана с ремонта, в по-голяма част се изпълнява от самите предприятия (68%), а останалите 32% - разчитат на външни компании, като 12% - напълно са отдали ремонта на инструменталната екипировка на специалисти извън рамките на организациите и 20% - частично (16% на външна компания и 4% на вътрешна). При проектирането на екипировка отново преобладаващата част (72%) от респондентите не прилагат аутсорсинг, като 4% от тях имат намерение да направят това в следващи периоди. Други 12% - напълно са възложили тази функция на специализирани организации за проектиране на екипировка и 16% - частично я изнасят.



Фигура 2.12. Аутсорсинг на инструменталното обслужване

Източник: собствени изчисления

Прилагането на аутсорсинг при транспортно-складовите дейности не е особено разпространено, тъй като предприятията разчитат на собствения си персонал. За транспортирането 60% от анкетираните предприятия прибегват до услугите на транспортни фирми, като 20% - напълно са изнесли тази дейност на външна фирма, останалите 40% - частично използват външен транспорт (като 36% - използват външна фирма, а 4% - се доверяват на фирма от дружеството, към което принадлежат) най-вече в случаите, когато ресурсите на предприятието не позволяват изпълнението на задачата (Фиг. 2.13.). По отношение на управлението на запасите едва 8% от участниците в изследването прилагат частичен външен аутсорсинг, а останалите 92% - го смятат за ненужен. При товаро-разтоварните дейности отново само 4% от проучените компании използват частично услугите на външна фирма и 96% - разчитат на персонала си.

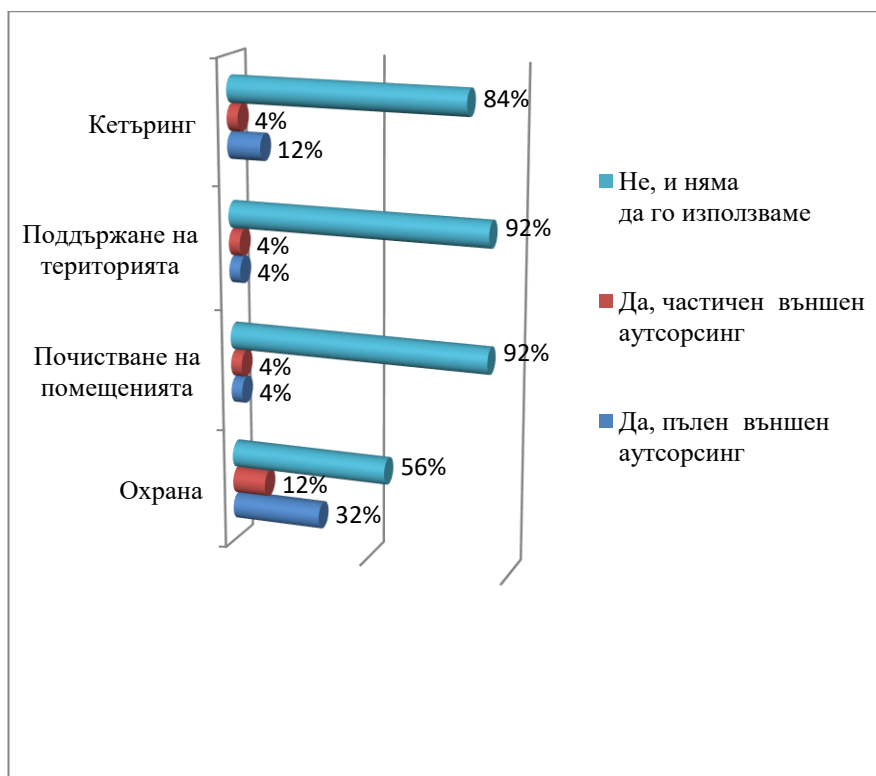


Фигура 2.13. Аутсорсинг на транспортно-складови дейности

Източник: собствени изчисления

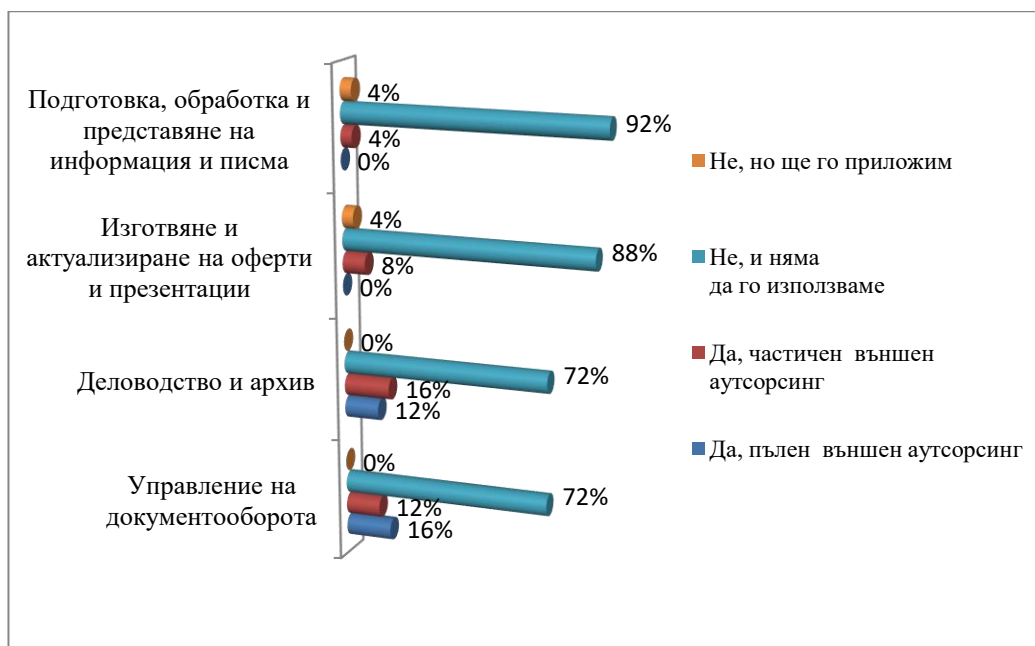
Товаро-разтоварните дейности изискват специфична организация и ангажират значителна част от времето на мениджърите. Те не носят печалба на машиностроителните предприятия, а същевременно изискват значителни ресурси за тяхното изпълнение. Именно такива процеси са най-подходящи за отдаване на външни специализирани компании. Обикновено транспортните средства и складовите помещения, с които разполагат машиностроителните предприятия, в голяма степен са амортизирани и разходите за тяхното поддържане са високи. Ако тези периферни дейности се изнесат към специализиран доставчик, машиностроителните предприятия ще имат възможност да се освободят от т.нар. непрофилни активи. По този начин предприятията се освобождават и от персонал, който е нужен за поддържането на тези съоръжения. Предавайки на аутсорсинг тези дейности, вниманието на мениджърите може да се насочи към по-важни процеси (производство, пласмент, реклама, развиване на нови продукти и усъвършенстване на съществуващите, отстраняване на слабости в организацията на производството и др.). В тази насока се изискват сериозни усилия от страна на мениджърите, защото вместо да се насочат ресурсите в ключовите бизнес процеси, те се разпиляват за такива дейности, които не носят добавена стойност.

Приложението на аутсорсинга в сферата на деловите услуги отново е ограничено. Само 16% от респондентите са посочили, че поръчват храна на специализирана фирма (12% напълно разчитат на услугите на външен доставчик, а 4% частично го използват), останалите 84% - нямат намерение да го правят (Фиг. 2.14.). Отговорите на анкетираните представители при следващите две услуги са идентични. Поддържането на територията и почистването на помещенията в 92% от случаите се осъществява от персонала на самите предприятия, едва 4% - напълно възлагат тези функции на външен изпълнител и други 4% - частично се ползват от услугите на специализирани фирми. По отношение на охраната 44% от участниците в изследването отдават тази дейност на външни охранителни организации, като 32% - изцяло разчитат на външна охрана, а 12% - частично.



Фигура 2.14. Аутсорсинг на делови услуги
Източник: собствени изчисления

Във връзка със бек-офис дейностите се вижда, че отново голямата част от компаниите разчитат на своя персонал. В 96% от отговорите на мениджърите подготовката, обработката и представянето на информация и писма се извършва в рамките на самата фирма, като 4% от тях смятат да се ползват от услугите на външен специалист и само в 4% от случаите тази дейност се изнася частично на външен изпълнител (Фиг. 2.15.). При следващата функция, която е свързана с изготвянето на оферти и презентации, едва 8% от респондентите частично отдават нейното изпълнение, а останалите 92% - я изпълняват самостоятелно, като 4% от тях имат желание да използват външна помощ за в бъдеще. В 28% от случаите (12% напълно и 16% частично) се отдават функциите свързани с воденето на деловодството и архива, а 72% - запазват тази дейност за себе си както и управлението на документооборота на фирмата. Други 16% от мениджърите изцяло разчитат на услугите на външен изпълнител за воденето на документацията и 12% частично използват външен изпълнител.



Фигура 2.15. Аутсорсинг на бек-офис дейности

Източник: собствени изчисления

Тези организационни функции ангажират голяма част от времевия ресурс на мениджъра и неговия екип. Отдаването на такива дейности на външен изпълнител е препоръчително от гледна точка на спестяването на време, съкращаването на разходи и насочването на енергията и ресурсите към ключовите за предприятието бизнес процеси. Това се отнася в голяма степен за микро и малките предприятия, в които много често мениджърският екип е натоварен с множество дейности. Тези предприятия нямат ресурсите да поддържат специални отдели за функциите от бек-офиса, някои от които са със спорадичен характер. Тяхното изпълнение е свързано освен с време и с прилежащи разходи за оборудване, техника, поддръжка на офиси и т.н. Следователно е препоръчително използването на специализирана аутсорсингова компания. Не са рядкост случаите, когато възникват проблеми, свързани с бек-офис дейностите и чието решаване изисква допълнително време, което от своя страна води до негативни последици за компанията (като просрочване на срокове, възникване на неточности, нарушаване на останалите процеси в организацията и др.). При специализирания доставчик тези извънредни ситуации са ежедневие и тяхното изпълнение не е свързано с допълнителни ресурси.

Дотук беше разгледано приложението на аутсорсинга от машиностроителните предприятия в ролята им на клиент. Много често обаче дадено предприятие се оказва едновременно в позицията на възложител и доставчик на аутсорсинг услуги. За изследването бе важно да се установи дали българските машиностроителни предприятия също изпълняват двете функции заедно. Отговорите потвърждават очакванията ни като 68% от анкетираните предприятия произвеждат детайли/части от продукт, изработвани с материали на клиента (64% - за български фирми и 4% - за чуждестранни компании), а други 8% - имат намерение да го приложат в бъдеще (Фиг. 2.16.). Изпълнението на поръчки със собствени материали е още по-разпространено, цели 84% от участниците в изследването правят това (72% - работят за компании в рамките на страната, а други 12% - за чужди фирми). При изпълнението на част от процес или група операции 60% от анкетираните фирми изпълняват тази услуга (56% -

за български предприятия и 4% - за чуждестранни компании). По отношение на изпълнението на фаза или стадий от производствения процес само 28% от респондентите го изпълняват (24% - за български фирми и 4% - за чуждестранни компании). Що се отнася до проектирането на технологичните процеси, едва 28% от анкетираните фирми го изпълняват и то само за български компании.

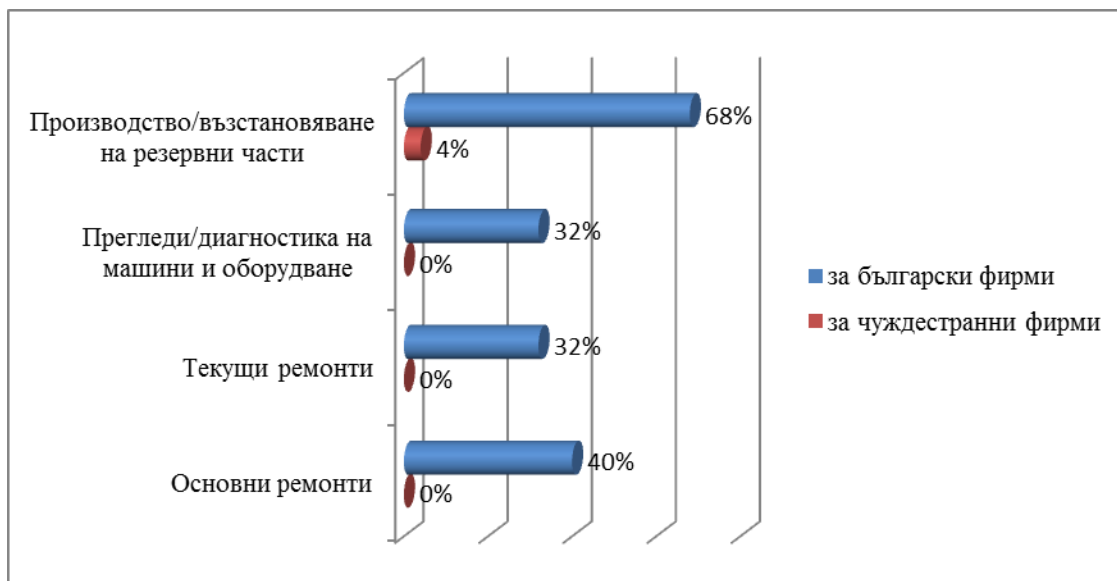
Резултатите показват едно взаимно сътрудничество между родните предприятия, но партньорството с чужди компании е слабо застъпено. Именно там трябва да се работи, тъй като това е благоприятна възможност за развитие на българското машиностроене.



Фигура 2.16. Производствен аутсорсинг (основно производство)

Източник: собствени изчисления

Ремонтното обслужване също предоставя възможност на фирмите да станат търсен партньор. Най-разпространени са предоставяните услуги при производството и възстановяването на резервни части, където 68% от респондентите правят това за български компании и 4% - за чуждестранни фирми (Фиг. 2.17.). Прегледите и диагностиката на машини и оборудване се предоставят от 32% на анкетираните предприятия и то само за български компании. По отношение на основните ремонти 40% от участниците в проучването извършват тази дейност за български компании и никой за чуждестранни. При текущите поправки 32% от отговорилите фирми извършват такива изцяло за български предприятия. Прави впечатление и при двата вида ремонта, че 4% от респондентите не предлагат аутсорсинг услуги, но имат намерение да го направят. Тази тенденция ще се засилва и в бъдеще, тъй като това е добра възможност за изпълнителите да подобрят финансовото си състояние, да натоварят неизползваните ресурси и да разширят дейността си.

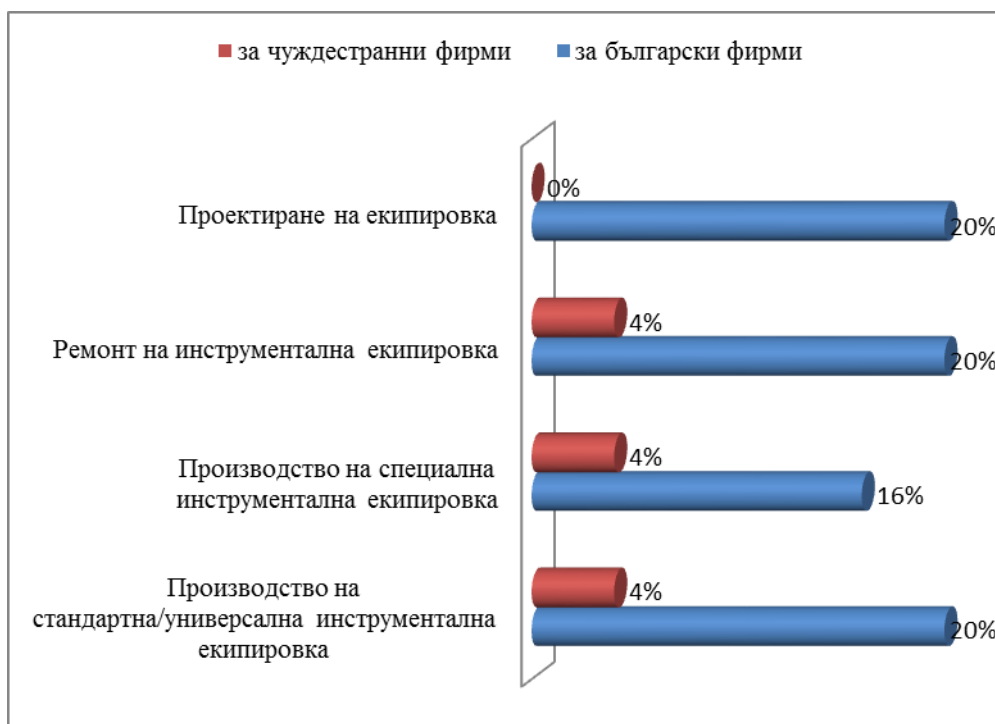


Фигура 2.17. Аутсорсинг на ремонтно обслужване

Източник: собствени изчисления

Слабите контакти с чуждестранни предприятия не са изненадващи, тъй като чуждестранните предприятия явно предпочитат сътрудничеството с компании от страни с по-развито и модерно машиностроене от българското. Друг фактор, който влияе на предоставянето на услуги в ремонтното обслужване е разстоянието и времето за реакция от страна на обслужващото звено. Това също е с решаващо значение при избора на аутсорсинг доставчик, тъй като всяко забавяне би причинило загуби за клиента.

По отношение на инструменталното обслужване, 20% от анкетираните предприятия проектират екипировка за български фирми (Фиг. 2.18.). При ремонта на инструменталната екипировка 24% (20% за български фирми и 4% за чуждестранни) от участниците в проучването прилагат аутсорсинг. Изпълнението на поръчки в производството на специална инструментална екипировка се извършва от 20% на респондентите (16% за български и 4% за чужди фирми), като други 4% - смятат да го приложат в следващ период. Производството на стандартна/универсална инструментална екипировка за външни поръчители се осъществява от 24% (като 20% за български фирми и 4% за чуждестранни) на участниците в нашето изследване.

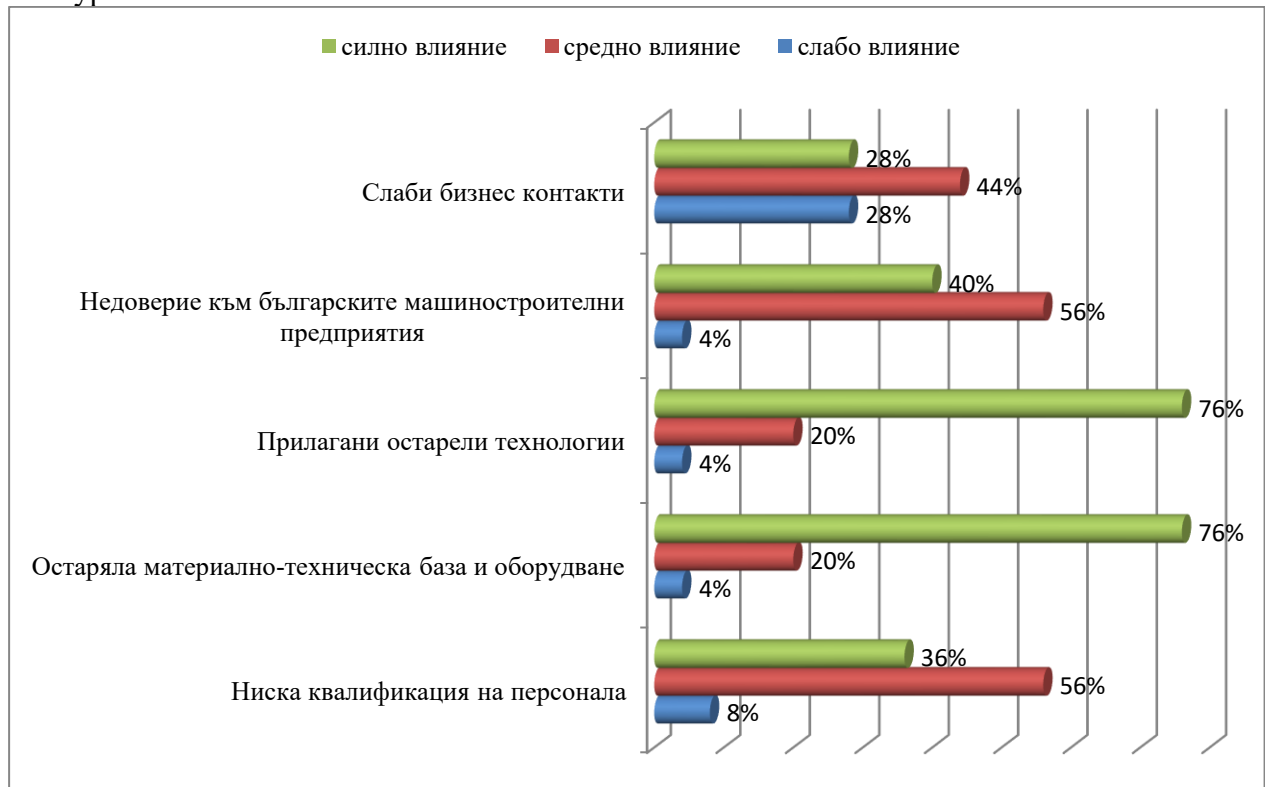


Фигура 2.18. Аутсорсинг на инструментално обслужване

Източник: собствени изчисления

Българското машиностроене се намира в тежък период, както и много от останалите сектори на индустрията, но сътрудничеството с чуждестранни предприятия би спомогнало за излизане от кризата. Вече споменахме, че работейки с чужди реномирани компании, преходът към модерно производство ще стане по-лесно осъществим. Тъй като това е фундаментален въпрос за същността на изследването, го поставихме на участниците в него. „Какво пречи на българските предприятия да се включат като аутсорсинг доставчици на чужди фирми?“ (Фиг. 2.19.). Резултатите са красноречиви: 96% (76% - силно влияние и 20% - средно влияние) от анкетираните предприятия посочват като непреодолими пречки остарялата материално-техническа база и остарелите технологии. Управителите подчертават тези два проблема, тъй като в голяма част (65%) от предприятията машините са на повече от 20 години. В някои от изследваните стопански субекти технологиите не са променени от тяхното създаване. Това са смущаващи факти, които не позволяват на машиностроенето да бъде конкурентоспособно на чуждестранните компании. Останалите проблеми, които маркират респондентите също са от голямо значение. Недоверието в българските компании и слабите бизнес контакти са последици от многото трудности, пред които е изправен отрасълът. Почти всички от анкетираните представители (92%) определят ниската квалификация на персонала като сериозна пречка за включването на предприятията в международни проекти. Намирането на квалифицирани кадри е проблем за всички предприятия (100% от анкетираните мениджъри са посочили, че изпитват трудности при набирането на персонал). Тази тенденция в бъдеще ще се задълбочи, защото все по-малко учащи се насочват към машиностроителните специалности, както в професионалните гимназии, така и в техническите университети. Този факт, наред с ниското равнище на заплащане в отрасъла ограничава възможностите му за дългосрочен растеж, тъй като намалява формирането на човешки

капитал, който в съвременните условия е водещ фактор за постигане на устойчива конкурентоспособност.



Фигура 2.19. Основни проблеми пред предприятията при предоставяне на аутсорсинг услуги

Източник: собствени изчисления

Резултатите от направеното изследване относно приложението на аутсорсинга в машиностроителните предприятия ни дават основание да направим следните по-важни изводи:

Първо, всички предприятия от отрасъла прилагат аутсорсинг на бизнес процеси в различна степен (частичен или пълен) и под една или друга форма (външен или вътрешен).

Второ, изнасяните от предприятията бизнес процеси са разнообразни. Прави впечатление, че аутсорсингът на услуги, имащи непостоянен характер (различни делови услуги, реклама, юридически услуги и др.) намира сравнително слабо приложение. В същото време аутсорсингът на бизнес процеси, които имат по-висока стратегическа важност, е по-силно застъпен. Това означава, че машиностроителните предприятия преследват постигането на дългосрочни конкурентни предимства, основани на по-високото качество на произвежданите продукти, отколкото на предимства, основани на по-ниски разходи.

Трето, голяма част от изследваните предприятия участват в аутсорсинг проекти не само като клиенти, но и като доставчици на различни аутсорсинг услуги. Това им позволява да концентрират своите ресурси и усилия в стратегически за тях направления, както и да развият компетенции в ключови бизнес процеси.

Четвърто, изключително слабо е застъпено участието на машиностроителните предприятия в международни аутсорсинг проекти – както като клиенти, така и като

доставчици. Както бе отбелязано, българският пазар на машини и оборудване е силно ограничен и не създава предпоставки за развитие на силно машиностроене.

Глава трета

Аутсорсинг възможности за повишаване конкурентната способност на машиностроителните предприятия

1. Постановка на проблема

Анализът на състоянието на машиностроенето, направен в предходната глава, показва, че отрасълът се намира в криза. Симптомите на тази криза са многобройни – загуба на пазари, намаляване на пазарния дял, намаляване на печалбата и рентабилността, увеличаване на задлъжнялостта, засилване на текучеството на кадрите и т.н. Причините за тази криза са различни, но най-общо те се дължат на несъответствието на стратегиите на машиностроителните предприятия и измененията във външната и вътрешната среда. Наложително е разработването и прилагането на балансиран комплекс от антикризисни мерки за излизане на машиностроенето от кризисното му състояние. Някои от тези мерки трябва да доведат до бърз ефект, а други – до по-отдалечен във времето резултат. Мерките с бърз ефект (намаляване на разходите, разпродажба на активи и др.) трябва да се съчетаят с мерки с по-дълготрайно въздействие – иновации, диверсификация на производството, промяна на съществуващия бизнес модел и др.).

Основна цел на антикризисното управление на машиностроителните предприятия е то да смекчи негативните въздействия на кризата върху тяхното състояние и функциониране, като се излезе от нея с възможни минимални загуби в условията на ограничени ресурси (финансови, материални, информационни, времеви) и на висока степен на неопределеност и риск пред фирмения мениджмънт. Така дефинираната основна цел следва да намери конкретизация в система от подцели и задачи.

Антикризисното управление на машиностроителното предприятие по правило изисква преразглеждане на неговата бизнес стратегия. Особено важно обаче е да се дефинират общата антикризисна политика на машиностроителните предприятия, техните функционални политики в най-важните и засегнати от кризата сфери и на тази база да се разработи антикризисна програма с обхват от мерки, действия, отговорности и срокове за изпълнение.

Една от стратегиите за промяна на състоянието и повишаване конкурентоспособността на машиностроителните предприятия е аутсорсингът. Разбира се, тази стратегия, сама по себе, не съдържа достатъчен потенциал за излизане на предприятията от състояние на криза. В този смисъл тя задължително трябва да се прилага като част от общата стратегия на предприятията.

Аутсорсингът не е стратегия, която ще доведе до бързи ефекти. Но стратегиите, даващи бърз ефект, по правило изчерпват бързо и своето въздействие. Правилно приложен, аутсорсингът може да доведе до редица положителни ефекти, вкл. и дългосрочни, които могат да се разглеждат и като конкурентни предимства – както количествени, така и качествени. Най-общо конкурентните предимства са тези характеристики или свойства на предприятието, по които то превъзхожда своите конкуренти. Прилагайки аутсорсинг, машиностроителните предприятия могат да спечелят предимства по отношение на разходите (и то за продължителен период); по отношение на качеството на предлаганите продукти/услуги; висока производителност на труда; подобрени финансови резултати; ниско текучество и висока квалификация на персонала; висока производствена и пазарна гъвкавост; добър имидж в бизнес средата и др.

2. Потенциални положителни ефекти (конкурентни предимства) от прилагането на аутсорсинг

Резултатите от проведеното изследване показват, че голяма част от машиностроителните предприятия осъзнават, че за придобиването на конкурентни предимства далеч не е задължително да притежават всички производствени фактори, както и да изпълняват със свои сили и ресурси всички необходими за успешното си функциониране бизнес процеси. Като се освобождават от „разсейващи“ вниманието бизнес процеси, възлагайки ги на специализирани в тяхното изпълнение външни организации, те имат възможност да концентрират усилия и ресурси върху това, което могат да правят най-добре, върху това, което ги отличава от другите стопански субекти. В същото време те получават по-качествени и/или по-евтини услуги/продукти от външните предприятия.

Днес аутсорсингът все повече се използва като инструмент за повишаване конкурентната способност на стопанските субекти. Когато предприятието изнесе даден процес към външна компания, чиято ключова компетентност е съсредоточена именно в този процес, е много вероятно да придобие конкурентно предимство.

Конкурентните предимства, които предоставя прилагането на аутсорсинг, са многообразни. Без да се претендира за изчерпателност, по-долу са разгледани основните възможности, които предоставя аутсорсинг стратегията. За целта е разработен модел (вж. Фиг. 3.1.), който илюстрира потенциалните конкурентни предимства от използването на аутсорсинг.

Погледнато през призмата на доставчика на услуги, картината е аналогична. Предимствата, които получава изпълнителят, му дават възможност да насочи усилията си в развитието на бизнес процесите, които формират основната дейност на предприятието. Няколко дългосрочни аутсорсинг договора допринасят за финансовата стабилност в машиностроителните компании (почти всички изследвани предприятия разчитат на изпълнението на аутсорсинг услуги), което е важна предпоставка в условията на световна икономическа криза. Крайният резултат отново е повишаване на конкурентната способност.

От аутсорсинг модела на конкурентните предимства е видно, че прилагането на бизнес стратегията води до редица положителни ефекти. В тази посока трябва да отбележим, че повишаването на конкурентната способност е резултат от взаимодействието на всички тези предимства, а не на всяко от тях поотделно. В тази връзка ще разгледаме по какъв начин аутсорсингът създава условия за придобиване на конкурентните преимущества:

Намаляване на разходите

Чрез отдаване на отделни функции или цели бизнес процеси на външен изпълнител машиностроителното предприятие се освобождава от непрофилни активи и разходите, произтичащи от тях (разходи за поддръжка, инвестиции в материално техническа база, наеми, персонал, обслужване и др.). В много случаи не е оправдано да се поддържа собствено звено за бизнес процеси, които не са ключови за предприятието и техният характер е епизодичен. Потенциалните икономии, от прилагането на аутсорсинг, могат да се разгледат в няколко посоки:

➤ Разходите на едно малко/средно предприятие са значителни спрямо една специализирана организация в производството на съответните продукти/услуги. Аутсорсинг доставчикът изпълнява тази дейност в големи мащаби и съответно разходите за единица продукция са по-малки.

➤ Клиентът изнася второстепенни дейности, които не носят добавена стойност в дейността му. По този начин той се освобождава от разходите, които произтичат от тези периферни дейности, като поддръжка на офиси, IT-технологии, софтуер и т.н.

➤ Като се отдадат на специализиран доставчик, бизнес процесите/функциите, които не са от ключово значение за просперитета на бизнес организацията, се постигат икономии от разходите за възнаграждения и осигуровки както на персонала, зает с осъществяването на тези дейности, така и на прилежащите му ръководители.

➤ Машиностроителните предприятия могат да избегнат инвестициите в бизнес процеси, като третират тези процеси просто като елемент на текущите разходи в баланса. Така те могат да контролират инвестициите в основните си дейности, които обикновено имат по-висока степен на възвращаемост и да повишат своята гъвкавост.

➤ Аутсорсингът е свързан с трансфер на активи (те не са свързани с основното производство) от клиента към доставчика, който последният може да използва, за да предоставя услуги на трета страна. Така може да се освободи капитал, който вече е инвестиран във вътрешния бизнес процес. Някои аутсорсингови компании са готови да купят активите на клиента, вложени в дейността на предприятието, и да поемат заетостта на част от персонала. Продажбата на тези активи, в зависимост от тяхната стойност, може да осигури значителни парични средства на машиностроителното предприятие, които то да инвестира в ключовите за него бизнес процеси.

➤ Освен до намаляване на разходите, аутсорсингът води и до трансформиране на постоянните разходи в променливи⁶³. Например, ако машиностроителното

⁶³ Вж. Варамезов, Л. Цит. съч., с. 75.

предприятие разполага с ремонтно звено, месечната му издръжка няма да зависи съществено от обема на свършената от него работа. При аутсорсинг предприятието ще заплащат само услугите, от които се нуждае, и то само тогава, когато ги получи.

Прибягването до услугите на специализиран доставчик е сложен процес, който изисква задълбочен анализ. Всички етапи по структурирането му са с ключово значение за постигането на успех. Практиката показва, че компаниите надценяват възможностите на аутсорсинга, като очакват нереални резултати за кратък срок. Не трябва да се забравя, че намаляването на разходите се проявява на един по-късен етап от реализирането на проекта.

В някои звена на машиностроителните предприятия високите разходи се дължат на използване на остаряла технология. В много случаи аутсорсингът може да се окаже най-доброто решение на проблема с високите разходи. Второстепенни и периферни функции сравнително лесно и без голям риск могат да бъдат възложени на външни организации. Ниските им цени, независимо дали са резултат от използване на евтина работна сила, икономии от мащаба или друго предимство, дължащо се на тяхната специализация, могат да намалят оперативните разходи на клиента и да подобрят неговите конкурентни позиции.

По-високо качество на продуктите/услугите

По-високото качество е един от най-търсените положителни ефекти. Цели 88% от анкетираните предприятия признават, че чрез прилагането на аутсорсинг повишават качеството на отдадените дейности. Това се постига чрез тясната специализация от страна на доставчика. Той разполага с нови технологии, актуални знания, богат опит, високо квалифицирани специалисти и модерни производствени средства, които изискват големи инвестиции и време. Това е логично като се има предвид, че за изпълнителя бизнес процесите, които са заложили в аутсорсинг договора, са основната му дейност. Те съставляват същината на неговия бизнес, докато за възложителя тези функции и процеси са с второстепенен характер. Оттук следва, че за клиента е нецелесъобразно да влага ресурси в „периферни“ процеси/функции и че, вместо това, би могъл да се съсредоточи в усъвършенстване на основните си бизнес процеси. Така той постига два ефекта едновременно:

➤ първо, получава по-високо качество за изнесените към специализирания доставчик функции/процеси, което спомага за повишаване на качеството на изпълнение на основната му дейност;

➤ второ, като се възползва от услугите на външен изпълнител, той освобождава значителни ресурси (финансови, времеви), за да се съсредоточи в развитие на ключовите за своята дейност процеси и повишаване качеството им на изпълнение (прилагане на иновации, развитие на нови продукти, усъвършенстване на старите, оптимизиране на производствения процес, навлизане на нови пазари и др.).

В хода на изследването се установи, че този положителен ефект е с приоритет. Предприятията предпочитат да отдадат даден/а процес/ дейност към специализиран аутсорсинг доставчик дори да не намалят разходите за тяхното изпълнение, тъй като целят повишаване на качеството. Така се постига удовлетвореност на настоящите клиенти и разширяване на кръга от потребители.

Намаляване броя на персонала

Част от служителите на машиностроителните предприятия не се използват пълноценно поради непостоянния характер на функциите, които изпълняват. В някои звена са налице колебания в натовареността на персонала поради промени в търсенето на произвеждания продукт (услуга). Освобождаването на тези служители може да е

проблем от гледна точка на трудовото законодателство, да е свързано с изплащане на големи обезщетения, да разруши имиджа на предприятието като работодател и т.н. Трансферирайки част от служителите си към външната компания, предприятието може да оптимизира структурата на своя персонал и да предостави на трансферираните служители по-добри възможности за кариерно развитие.

Чрез прилагане на аутсорсинг много от процесите, които не носят добавена стойност на компанията, се отдават на външен изпълнител и така се редуцира броят на персонала. Това важи и за мениджърския състав, който е ръководил изнесените дейности. Има много процеси, особено в малките предприятия, които не е рентабилно да се изпълняват от тях самите. Типичен пример за това е счетоводната отчетност на фирмите. Ако трябва да се поддържа такъв отдел от малка фирма, то тя влага ресурси не само за заплати на персонала, но и за офис техника, компютърно обзавеждане и софтуерни продукти, поемайки прилежащите разходи за поддръжка на офисите и др. Поради това, повече от половината респонденти (60 %), прилагат аутсорсинг под различна форма по отношение на счетоводството. Редуцирането на персонала дава възможност на мениджърските екипи на компаниите да насочат своите усилия в развитие на човешките ресурси, които са ангажирани с основната дейност (наемане на високо квалифицирани специалисти, актуализиране на знанията на вече наетия персонал, обмяна на опит с чужди предприятия и др.). По този начин се повишава квалификацията на служителите, които изпълняват бизнес процесите, носещи висока добавена стойност. Със съкращаването на персонала се освобождават времеви и финансови ресурси, които могат да се насочат в дейностите, които са с ключово значение за компанията и да се повиши нейната конкурентна способност.

По-висока производителност на труда

Всеки мениджър се стреми да повиши производителността на труда в поверената му организация. При аутсорсинг производителността на труда се повишава, тъй като аутсорсингът води до рационално използване на наличните материални и човешки ресурси както на клиента, така и на доставчика. Вече споменахме, че с прилагането на аутсорсинг се освобождават много ресурси, които биха могли да се насочат в ключовите за компанията бизнес процеси. Оптимизирането на тези основни дейности е пряко свързано с повишаването на производителността на труда. То може да се разгледа в няколко направления:

➤ Инвестициите в човешките ресурси⁶⁴ са с висока степен на важност, тъй като от тях зависи с каква подготовка е персоналът на предприятието. Изискванията към служителите нарастват постоянно, а техните умения и знания трябва да се развиват перманентно. Осигуряването на различни курсове, семинари, обмяна на опит с развити чужди компании и др. би повишило квалификацията на работниците и респективно би се отразило на тяхната производителност.

➤ Като следваща предпоставка за повишаване на производителността трябва да се отбележи, че ангажираността с периферни дейности на управителите намалява. Това е важно, тъй като те ще имат по-голяма възможност да се съсредоточат върху основните бизнес процеси и тяхното усъвършенстване. Не по-маловажно е да имат и времева възможност за персонално внимание на всеки един от работниците. По този начин, приобщавайки колектива към целите на компанията, персоналът развива

⁶⁴ Вж. Захариев, А., Захариева, Г., Ганчев, А. Фирмени инвестиции в човешкия капитал - тенденции и приоритети. Народно стопански архив, бр. 1, АИ Ценов, Свищов, 2009, с. 21-41.

чувство за принадлежност към организацията, а практиката посочва този способ като мощен инструмент за повишаване на производителността на труда.

➤ Не е тайна, че в българските машиностроителни предприятия производителността е по-ниска от тази в чуждестранните компании. Причините за това обаче не трябва да се търсят единствено в персонала. Машиностроителните предприятия на развитите в индустриално отношение страни разполагат с модерни и високо-производителни машини, където работниците много често изпълняват само контролни функции върху производствения процес. В българските компании условията са коренно различни, машините и оборудването са морално и физически остаряло, работата на служителите не се ограничава само до контролни функции, а изпълнението на част от операциите е свързано с ръчен труд. Резултатите са строго обвързани с производствените средства и условията за работа. Това предопределя ниската конкурентоспособност на родното машиностроене.

Спестяване на време

Някои функции, макар и второстепенни, са голям консуматор на управленски ресурс. Мениджърите и служителите често разпиляват своята енергия и време, за да се занимават с несвойствена работа или да решават незначителни проблеми. Например бекофис операциите изискват ангажиране на човешки ресурси и отнемат много време. Вместо да се фокусират върху основните си задължения, служителите трябва да изпълняват несвойствени дейности, което намалява тяхната ефективност. Ангажирането в твърде много посоки води до разпиляване на енергия и ресурси, както и до трудно поправими грешки. Броят на функциите, които са ключови за оцеляването и конкурентната способност на организацията, обикновено не е голям. Изнасянето на второстепенни или периферни дейности и операции във външни компании ще позволи на управленския екип да отдели далеч повече време на тези функции и да използва пълноценно своята квалификация за решаване на стратегически важни за организацията въпроси, като например разработване на нови продукти, пазарно позициониране и др. Аутсорсингът е особено подходящ за собствениците/мениджърите на малките машиностроителни предприятия, освобождавайки ги от досадни и отнемачи време задачи, като водене на отчетност, начисляване на заплати и др., и позволявайки им да концентрират цялата си енергия върху есенцията на техния бизнес – производство, маркетинг, продажби и други дейности, имащи съществено значение за дългосрочния растеж и просперитет на фирмата.

Много от собственици на малки машиностроителни предприятия просто не разполагат с време да бъдат навсякъде и да свършат цялата необходима работа. Аутсорсингът е възможно решение на проблемите на натоварените собственици – чрез изнасяне на различни задачи те могат да си осигурят повече време за по-важни дейности. От друга страна, развитието на аутсорсинга позволява на тясно специализирани малки предприятия да се включат успешно в реализацията на аутсорсинг проекти на организации от всякакъв тип и размер.

Почти всички респонденти (92%) посочват икономията на време като основно конкурентно предимство, което им носи прилагането на аутсорсинг. Това е разбираемо, тъй като изпълнението на дейности свързани с бек офиса, ръководенето на персонала, производството, провеждането на маркетингова политика от малък на брой мениджърски екип ангажира неговото внимание и разпилява усилията в различни посоки, вместо да се съсредоточи върху ключовите бизнес процеси и тяхното развитие. Това важи в голяма степен за малките и средни предприятия, където ръководните функции се изпълняват много често само от един човек. Друго, което трябва да се отбележи е сблъскването на компаниите със сложни казуси или особени случаи, които

за тях не са предмет на основната им дейност. Тяхното решаване отнема значително време и всяко забавяне би могло да доведе до неспазване на поети срокове за изпълнение на поръчки, а предприятията да понесат загуби. От друга страна спада доверието в тях както на настоящите, така и на потенциалните им клиенти. За разлика от възложителите, специализираните доставчици разполагат с голям опит и рутина по отношение на такива сложни ситуации. Те често се натъкват на подобен род казуси и решаването им не отнема време и ресурси, които ще са нужни на компанията клиент. Аутсорсинговата компания ще извърши възложената дейност по-бързо и по-качествено (тъй като разполага с модерни машини и съвременни технологии), но в същото време възложителят спестява време да осъществява контролни функции върху бизнес процеси, които не му носят печалба и се концентрира върху основния си предмет на дейност.

Достъп до нови идеи, знания и опит

Аутсорсингът еволюира от дейност с финансов мотив в стратегическо решение, което изисква по-големи вътрешни компетенции. При стратегически ориентирания аутсорсинг организацията се фокусира върху определени знания, опит, процеси и компетенции извън предприятието, използвани за подобряване на ефективността с цел придобиване на конкурентни предимства. Ето защо един от основните мотиви за прилагане на аутсорсинг са достъпът до актуалните знания, големият опит, модерните производствени средства, съвременните технологии и високо квалифицирания персонал, с които разполага аутсорсинг доставчикът. Специализираните компании притежават всички ресурси, необходими на клиента, без да се налага той да прави инвестиции. Според Б. Аникин и И. Рудая „главното, което прави привлекателен аутсорсинга за клиента – това е възможността да използва нови технологии“.

Аутсорсинговите компании разполагат с високо квалифицирани специалисти, които работят с широк кръг от клиенти, имащи сходни проблеми. Това дава възможност да се натрупа ценен опит и рутина в съответната област, в която е специализиран доставчикът. Така възложителят има достъп до всички гореизброени ресурси на аутсорсинговата компания като не е нужно да прави разходи за обучение на персонал, технологии, машини и др. Изнесените дейности за него се явяват второстепенни, докато за изпълнителя те са същината на неговия бизнес. Затова, когато се изнасят функции/процеси към външен доставчик, възложителят разчита на по-високо качество и по-бързо им изпълнение.

Подобряване на финансовите резултати

За 72% от респондентите прилагането на бизнес стратегията води до подобряване на финансовите резултати. Това е логично като се има предвид, че клиентът се освобождава от второстепенните дейности и съкращава разходите за тяхното изпълнение. Същевременно той се освобождава от поддръжката на прилежащите активи, към тези периферни функции. Когато свободните ресурси се насочат към развиване на нови продукти, завоюване на нови пазари, подобряване качеството на продуктите/услугите се увеличават и приходите на компанията. По този начин от една страна, компанията е минимизирала своите разходи, а от друга се концентрира върху развитието и усъвършенстването на ключовите бизнес процеси, които носят добавена стойност.

Подобряване на бизнес репутацията

Сътрудничеството с утвърдени и водещи компании в съответната област, несъмнено води до подобряване на бизнес репутацията. Това е благоприятна възможност за предприятията, които тепърва искат да навлязат на пазара и да завоюват позиции. Така те предлагат на клиентите нов продукт, който не е непознат за тях и те

са уверени в неговите качества. По този начин се пречупва психологическата бариера, която е породена от неизвестността. Партньорствата с реномирани фирми от изследвания отрасъл биха спомогнали за изграждането на бизнес имидж на фирмата клиент. Това несъмнено ще улесни разширяването на нейния кръг от потребители, което от своя страна ще се отрази на продажбите. От друга гледна точка, ако клиентът е винаги лоялен и дисциплиниран партньор в аутсорсинг отношенията с доставчиците, това ще неминуемо ще подобри неговата бизнес репутация. В отрасъл като машиностроенето, където стопанските субекти не са голям брой, изрядните компании бързо добиват популярност и стават търсени бизнес партньори.

По-висока гъвкавост

Този положителен ефект е посочен от 80% на управителите, които вземаха участие в изследването. Организацията се стремят да успеят да реагират на промените около нея. Те може да са свързани с нарасналите изисквания на клиентите, научно-техническия прогрес, нови тенденции и др. Всяка компания не може да си позволи да прави крупни инвестиции, особено ако това не е свързано с основната ѝ дейност. Аутсорсингът се явява удобно средство, с което да се отговори на съвременните предизвикателства без да се налага да се правят големи разходи. Предприятията изпълняват дейности, които са със спорадичен характер като например приемат голяма поръчка, която със собствени ресурси няма как да изпълнят за определения срок. В този случай използването на услугите на външен доставчик се явява единственият удобен изход от ситуацията. В практиката има множество случаи, когато е необходимо да се прибегне до специализиран изпълнител вместо да се назначава персонал, който след това трябва да бъде освободен. Рекрутирането на кадри е свързано с много време и средства, а те не са оправдани при условие, че поетият ангажимент е краткосрочен.

Пазарен достъп чрез мрежата на аутсорсинг партньора

Над половината от мениджърите (52%) на машиностроителните предприятия, които взеха участие в изследването, отбелязват, че прилагайки аутсорсинг се разширява техният пазарен обсег. Това става възможно чрез създадената мрежа и разработените пазари на аутсорсинг партньора. При успешно сътрудничество, където са удовлетворени заинтересованите страни, възможностите за създаване на бизнес контакти са лесно достъпни както за едната, така и за ответната страна. Такава взаимопомощ би довела до разширяване на пласмента и подобряване на финансовите резултати.

Намаляване на нуждата от капиталови инвестиции

За да бъде конкурентоспособно, машиностроенето се нуждае от значителни инвестиции. Поради ограничения финансов ресурс, с който разполагат, а и следствие на негативното въздействие на световната криза, българските машиностроителни компании не са в състояние да направят необходимите капиталовложения.

Решението къде и в какво машиностроителното предприятие да инвестира и без това оскъдня си наличен капитал, е едно от най-важните и трудни решения, което фирменото ръководство трябва да направи. Често пъти е трудно да се оправдаят капиталови инвестиции в непрофилни, спомагателни и обслужващи звена, когато в същото време звена, пряко свързани с производството на основния продукт, изпитват остра потребност от тези средства. Затова изнасянето на подобни звена и техните функции ще намали потребността от инвестиции и ще пренасочи наличния капитал към тези звена/процеси, които създават стойност и които отличават предприятието от неговите конкуренти. Така прилагането на аутсорсинг спомага за освобождаване от т. нар. непрофилни активи. Като се използват услугите на специализиран доставчик освен, че се редуцират разходите за второстепенни и поддържащи дейности, се

съкращават инвестициите в сгради, съоръжения, машини и други дълготрайни активи, които са нужни за тяхното осъществяване. Тези инвестиции са в голям размер и тяхното ограничаване е благоприятна възможност, свободните средства да се насочат към модернизиране на машините и производствените технологии от основната дейност на предприятията. Разходите, които произтичат от тези непрофилни активи за поддръжка и ремонт, също не са в малки размери. В повечето случаи те вече са остарели и напълно амортизирани. Преустройването на тези дълготрайни активи също изисква големи инвестиции, които са непосилни за българските машиностроителни компании. Възможна е тяхната продажба или отдаването им под наем, а последващите инвестиции да се пренасочат към модернизиране на бизнес процесите, които са насочени към основния предмет на дейност на предприятията.

Повишаване адаптивността на предприятието

Постоянно изменящите се условия, нарастващата конкуренция на развитите в индустриално отношение държави и повишаване изискванията на клиентите налага компаниите да се адаптират към заобикалящата ги среда. Важността на този ефект, до който води прилагането на аутсорсинг, проличава от словата на Чарлз Дикенс „Не най-силните от биологичните видове оцеляват, нито най-интелигентните, а онези, които са най-чувствителни към промяната“⁶⁵. Предприятията трябва да се адаптират към пазарните условия, изискванията на клиентите, НТП и др. Промяната изисква солидни инвестиции, които не са по силите на всяка компания. Но ако тя е насочена към дейности, които са подходящи да се отдадат на аутсорсинг доставчик, не са нужни крупни вложения. Така предприятието има възможност да насочи спестените ресурси, към ключовите бизнес процеси – основно производство, маркетинг, завладяване на нови пазари, разработване на нови продукти и други дейности, от които зависи бъдещето на организацията.

Трансфериране на рискове към аутсорсинг партньора

Според 62% от респондентите изнасянето на бизнес процес/и към специализиран доставчик води до трансфериране на рискове към аутсорсинг партньора. Възложителят се освобождава от отговорност за бракувана продукция, аварии в производството и др. Тук е нужно да се отбележи, че клиентът не прехвърля всички рискове към изпълнителя. Затова трябва да се има предвид важността на избора на аутсорсинг доставчик, тъй като възложителят в определена степен е зависим от изпълнителя на поръчката. В тази посока трябва да кажем, че много клиенти се подсигуряват с няколко доставчика (мултисорсинг). Правилното прилагане на бизнес стратегията води до редица конкурентни предимства, но е съпътствана и от много рискове, които в никакъв случай не могат да се прехвърлят изцяло на доставчика. Изборът на изпълнител по аутсорсинг проекта трябва много внимателно да се извърши от специализиран екип, тъй като е определящ за крайния резултат. При този род взаимоотношения клиентът и изпълнителят са партньори, следователно те трябва да споделят рисковете и да си сътрудничат за тяхното управление.

Стопанските субекти имат възможност да влязат в ролята на аутсорсинг доставчик, което от своя страна води до нови конкурентни предимства за компаниите. Бизнес стратегията дава възможност на предприятията да се докоснат до бизнес опита на чужди реномирани компании, където технологиите и производителността са на много високо ниво.

⁶⁵ Вж. Кънев, П., Христова, В., Основи на предприемачеството. Фабер, Велико Търново, 2009, с.129.

Участието на българските машиностроителни предприятия в ролята на аутсорсинг доставчик води до редица конкурентни предимства. Тук сме разгледали тези, които според нас са с най-висока степен на важност и биха спомогнали за повишаване конкурентоспособността на компаниите.

Натоварване на иначе неизползвани производствени мощности

Българските машиностроителни предприятия разполагат с голям производствен капацитет, който не се използва пълноценно. Главните причини за това са свързани със загубата на позиции в международните пазари, намаляващото потребителско търсене на вътрешния пазар, голямата конкуренция на чужди стоки и др. Предприятията, особено тези, които са строени през социализма се отличават с голям производствен потенциал, който няма как да бъде усвоен. Неоползотворяването на тези възможности носи на предприятието само разходи за поддръжка и амортизация на машини, съоръжения, производствени и складови помещения и т.н. Предоставянето на услуги от страна на машиностроителните предприятия би могло да донесе на българските фирми натоварване на неизползваните производствени мощности. Това се потвърждава и от отговорите на респондентите като за 80% от тях изпълнението на поръчки за външни организации спомага за оползотворяване на производствения капацитет.

Осигуряване на работа на предприятието и заетост на персонала за продължително време

За 76% от анкетиранияте управители на машиностроителните предприятия в област Велико Търново предоставянето на аутсорсинг услуги осигурява работа на предприятието и заетост на персонала. В условията на икономическа криза всяка допълнителна поръчка към машиностроителните предприятия е от голямо значение за тяхното съществуване. Вече споменахме тежкото положение, в което се намира отрасълът. Повечето предприятия се борят за своето оцеляване и една дългосрочна поръчка би дала известна стабилност на съответната компания. От друга страна това е пътят, по който трябва да се развива родното машиностроене като предоставя услуги на големи и развити международни компании. По този начин много по-лесно ще се ускори тяхното технологично развитие и актуализиране на знанията. Предприятията от изследвания регион не се отличават с високо технологично равнище и модерно оборудване, следователно те са неконкурентоспособни на чуждите такива. В бъдеще развитието на машиностроителните фирми ще зависи от поръчките, които изпълняват за други организации, тъй като продукцията, която произвеждат, е с ниска добавена стойност, а нейното търсене намалява поради голямата конкуренция. От казаното може да заключим, че за предприятията сътрудничеството особено с чужди компании е от ключово значение за постигане на стабилност и по-висока конкурентна способност.

По-високи заплати на персонала

Участието на българските машиностроителни предприятия като доставчик на услуги води до увеличаване обема на работа. Осигуряването на по-голяма заетост води и до увеличаване на заплатите на персонала, което са посочили 80% от мениджърите на изследваните предприятия. Вече споменахме, че ресурсите на предприятията не се използват пълноценно, едно сътрудничество между самите предприятия би спомогнало за уплътняване работното време на персонала. Това се отнася за спомагателните звена, които не участват в производствения процес и извършваната от тях дейност е със спорадичен характер. В тази връзка анкетиранияте управители посочиха, че дори този персонал да не се използва пълноценно, не могат да изнесат тези дейности изцяло към външен изпълнител. Тъй като при случай на авария трябва да се действа мигновено и

всяко забавяне би довело до прекъсване на производствения процес и загуби за компанията. Предоставянето на аутсорсинг услуги би спомогнало за пълноценното натоварване на персонала, а оттам това ще се отрази на възнагражденията, които те получават.

Достъп до специфичните знания и опита на аутсорсинг партньора

За повече от половината респонденти (52%) предоставянето на услуги за външни организации дава възможност на доставчика да се докосне до опита и знанията на клиента. Този шанс е важен с оглед на това, че ако партньорът е водеща фирма в отрасъла, може да се осъществи трансфер на технологии⁶⁶, производствени средства, оборудване, изисквания, тенденции и др. Само по този начин би се променило състоянието на българските предприятия, тъй като те не разполагат със ресурси за пълно обновяване и собствени научно-изследователски институти. Трябва да се работи в тази посока, защото едва 12% от машиностроителните предприятия си сътрудничат с чужди такива. Аутсорсинг проектът често включва прехвърляне на активи от клиента към изпълнителя. Доставчикът може да си служи с тях за да предоставя услуги на други свои партньори, това е още едно преимущество, което предоставя съчастието в аутсорсинг проекта.

Подобряване на финансовите резултати

Осигуряването на повече поръчки, чрез предоставяне на аутсорсинг услуги, води до по-голям пласмент на продукцията. Следователно и финансовите резултати за доставчика се подобряват. Казаното се потвърждава и от отговорите на нашите респонденти, където 76% посочват, че в ролята си на аутсорсинг доставчик, те подобряват финансовите си резултати. Включването на българските машиностроителни компании в международни аутсорсинг проекти би довело до стабилизиране на тяхното финансово положение и възможност за инвестиции в модернизирани технологии, производствено оборудване и т.н. Като се има предвид, че аутсорсинг договорите са в дългосрочен план (обикновено 7 години и повече), това е благоприятна възможност за предприятията да реинвестират в ключовите за тях бизнес процеси.

Създаване на нови работни места

За 48% от респондентите предоставянето на аутсорсинг услуги води до създаване на нови работни места. Бизнес стратегията се олицетворява с рестрикции, но всъщност води до увеличаване обема на поръчки, а оттам и назначаване на допълнителен персонал. Това е логично, тъй като сключването на няколко аутсорсинг договора би довело до увеличаване на производството в един дългосрочен период. Нарастването на продажбите би довело и до стабилизиране на финансовото състояние. Така компаниите, освен че ще наемат кадри, ще имат възможност да привлекат високо квалифицирани специалисти. По този начин ще се повишат и други показатели като качество на продукцията и производителност на труда. Без да се налага да се влагат ресурси и време в обучението на новите работници.

Подобряване на имиджа чрез партньорство с реномирани компании

Предоставянето на аутсорсинг услуги от страна на българските машиностроителни предприятия и партньорството им с чужди реномирани компании би довело до редица положителни резултати. Голяма част от респондентите (76%)

⁶⁶ Вж. **Кирев, Л.** Трансферът на технологии от транснационалните корпорации и глобализация на знанията. Бизнес управление, 23, бр. 1, АИ Ценов, 2013, с. 38-55.

посочват, че участието им като аутсорсинг доставчик на реномирани компании води до подобряване на техния бизнес имидж. Това е логично, тъй като утвърдените фирми се ползват с добра репутация и разполагат с широк кръг от постоянни потребители, следователно сътрудничеството с такива предприятия ще спомогне за подобряване бизнес имиджа и на техния партньор. Това конкурентно предимство е с ключово значение по отношение на разработване на нови продукти и навлизане на нови пазари. Така се превъзможва недоверието сред клиентите по отношение качествата на новия продукт или непознатата фирмена марка.

Пазарен достъп и бизнес възможности чрез мрежата на аутсорсинг партньора

Аутсорсингът е бизнес стратегия, която ако се приложи правилно би спомогнала за повишаване на конкурентната способност на машиностроителните предприятия. За 64% от мениджърите на изследваните фирми предоставянето на аутсорсинг услуги улеснява пазарния достъп и разширява бизнес възможностите им. Партньорството с други стопански субекти е благоприятна възможност за разширяване на контактите и реализиране на продажби. Всяка компания разчита на определен кръг от основни клиенти. Сътрудничеството с повече на брой предприятия води до разширяване на бизнес възможностите и създаване на връзки с техните главни партньори. Така се разширява кръгът от потенциални потребители, което е от голямо значение за оцеляването на българските машиностроителни предприятия в условията на световна икономическа криза.

По-високо качество на продуктите/услугите и по-висока производителност на труда

Участието на машиностроителните предприятия като доставчик на аутсорсинг услуги е свързано с трансфер на производствени средства и технологии от клиента към доставчика. Вече споменахме, че е възможно тези активи да се използват от изпълнителя за да предоставя услуги и на трети страни. Взаимодействието с големи и утвърдени компании, прехвърлянето на високо-производителни машини, достъпът до опита и специфичните знания на тези предприятия биха довели до повишаване на качеството на продуктите и съответно по-висока производителност на труда. В хода на изследването стана ясно, че всички респонденти изпитват финансови трудности и възможностите за цялостна модернизация на оборудване, производствени средства и технологии не е по техните сили. Сътрудничеството с големи международни компании е една добра възможност за трансфер на машини и оборудване, за взаимстване от добрите практики и опита на клиента. По този начин ще се разширят бизнес възможностите, ще се спечелят нови клиенти, ще се подобри бизнес имиджът на предприятията, а като резултат ще се повиши конкурентната способност на машиностроителните компании.

Прилагането на аутсорсинг стратегията обаче не винаги дава добри резултати и постигане на конкурентни предимства. Аутсорсингът е рисковано начинание. Неговото използване може не само да не реши проблемите, но и да ги задълбочи. Затова машиностроителните предприятия трябва отчитат рисковете при използването на този бизнес модел и да разработят адекватна система за тяхното управление.

3. Рискове произтичащи от използването на аутсорсинг и тяхното управление

Поради своята природа всеки аутсорсинг проект се осъществява в среда, неотменна част от която се явява неопределеността, а тя е източник на риск. Рискът е потенциална, числено измерима вероятност за настъпване на неблагоприятни събития и свързаните с тях последствия във вид на загуби, вреди, щети; вероятност от получаване на непредвиден резултат при вземане на управленско решение.

В контекста на мениджмънта на аутсорсинга рискът при осъществяване на аутсорсинг е вероятно събитие или условие, което в случай на възникване негативно въздейства върху резултатите на аутсорсинг проекта. Той е степен на потенциална опасност за успешното осъществяване на проекта, измерима честота или вероятност от получаване на загуба.

Понятието риск характеризира неопределеността, свързана с възможното възникване на неблагоприятни събития и техните последици. Неопределеността е следствие на непълнота или неточност на информацията за условията на реализация на аутсорсинг проекта, в т.ч. за свързаните с тях разходи и резултати. Неопределеността предполага наличие на фактори, при които резултатите от действията не са детерминирани, а степента на възможното влияние на тези фактори върху резултата на проекта е неизвестна.

Фактори на неопределеността са:

➤ непълното знание – непълнота или неточност на информацията за параметрите и обстоятелствата на аутсорсинг проекта, за ситуацията, изискващи избор на оптимално решение; невъзможност за адекватно и точно отчитане на цялата, дори достъпната, информация.

➤ случайните фактори – фактори, възникването на които е невъзможно да се предвиди и прогнозира.

Факторите, водещи до неблагоприятни резултати – отклонение от поставените цели, могат да се обособят в три групи⁶⁷:

- а) дължащи се на случайност;
- б) дължащи се на промяна;
- в) дължащи се на грешка.

Следвайки тези разсъждения, можем да посочим, че при осъществяването на аутсорсинга рисковете също се дължат на случайност (например настъпване на форсмажорни обстоятелства), на промяна (например промяна в състоянието на пазара на аутсорсинг услуги, в собствеността на клиента или доставчика и пр.), както и на грешки от страна на субекта, вземащ управленско решение (грешен избор на процес, който трябва да се изнесе извън пределите на предприятието, грешки при определяне на разходите, грешки при определяне на ръководителя на екипа, който ще ръководи цялостния аутсорсинг процеси и т.н.).

Като основни причини, свързани с неопределеността и пораждането на риска, включително и при реализацията на един аутсорсинг проект, могат да се посочат⁶⁸:

⁶⁷ Вж. Андреева, М. Проектно управление. Велико Търново, Фабер, 2013, с. 140.

⁶⁸ Вж. Николов, Б. Проектният риск и неговото управление – перспективи и предизвикателства пред българските предприятия. Международна научна конференция „Управление на проекти“, Трявна, 2011, с. 93.

- Липса на добре формулирана концепция – липса на представяне на основното предназначение и цел на проекта, водещо до липса на разбиране и правилно тълкуване на неговата същност и идея;

- Определяне на нереалистични срокове – неправилна преценка на работата, изискванията и дейностите по проекта, договорни отношения, законови изисквания и др.;

- Съпротива за промяна – не добронамерено влияние по един или друг начин на хората, които ще бъдат засегнати по една или друга причина от дейностите в проекта, води до отклонение от предварително поставените цели;

- Липса на подкрепа от страна на висшето ръководство – неосъзнаване на необходимостта, ползите и приложенията на проектите в различни насоки от дейността на предприятието;

- Сложни технически средства и методи – липса на добро описание на процесите и техническите аспекти в проекта, водещо до объркване в разбирането и комуникацията от страна на проектните екипи;

- Липса на адекватна връзка между отделните фази на проекта – негативно влияние върху работата по проекта и като цяло на крайния резултат;

- Липса на доверие в екипа на проекта – основна предпоставка за създаване на конфликти и недобро изпълнение на поставените задачи, което рефлектира негативно върху проекта и поставените в него задачи;

- Липса на адекватна информация – продиктувана както от непълнотата, така и от начина на нейното интерпретиране и представяне;

- Липса на адекватност и обективност при вземането на решения – недостатъчната информация, нейното интерпретиране, а понякога и липсата на такава, субективното отношение на вземащия решение оказват влияние върху реализирането на проекта;

- Липса на ясно определени роли и отговорности – загуба на време от извършването на дейности извън отговорностите и компетентностите на членовете на екипа;

- Обхващане на множество проекти от различен тип и мащаб в даден времеви период – разпокъсване на работата между множество проекти;

- Недостатъчни ресурси – определяне на недостатъчни по количество и качество ресурси, водят до създаването на определено отношение от страна на хората, участващи в проекта, а също така и в постигането на поставените в него цели.

Световната практика показва категорично, че аутсорсингът може да бъде успешна бизнес стратегия. Той може да доведе до редица положителни ефекти и до повишаване конкурентната способност на машиностроителните предприятия. В същото време аутсорсингът крие и редица рискове. Идентифицирането на рисковете, оценката на вероятността от настъпване на нежелани събития и на техните последици върху бизнеса на машиностроителните предприятия трябва да се превърне в първостепенна задача на фирмения мениджмънт.

Рисковете са различни при всяка една конкретна аутсорсинг инициатива. Те зависят от:

- Състоянието на пазара на конкретната аутсорсинг услуга. Рискът е много висок, когато на пазара оперират малко на брой доставчици на дадената услуга. При тази ситуация вероятността машиностроителното предприятие да изпадне в зависимост от своя доставчик е твърде голяма. Обратно – наличието на множество компании, предлагащи същата услуга на пазара ще позволи на клиента (машиностроителното

предприятие) по-лесно и по-бързо да се пренасочи към друг доставчик, който му предлага по-добри условия.

- Опит на машиностроителното предприятие в инициране и реализиране на аутсорсинг проекти. Логично рискът от неуспех на аутсорсинг начинанието ще бъде толкова по-голям, колкото по-малък е аутсорсинг опитът на предприятието. Ако и неговият партньор (клиент или доставчик) също не притежава подобен опит, то тогава рискът от неуспех е в своите горни граници.

- Характеристиките на изнесеня бизнес процес (неговата сложност, преплетеността му с останалите процеси в предприятието, стратегическата му важност за бъдещото на машиностроителното предприятие и др.).

Както бе отбелязано по-горе, рисковете са различни при всяка конкретна ситуация, но най-често срещаните рискове при прилагане на аутсорсинг са:

- Риск от забавяне на доставките. Това може да донесе на възложителя големи загуби, неизпълнение на приети поръчки, загуба на клиенти, сиване имиджа на компанията и много други. Този риск е възможен при всяка ситуация, но степента на неговото възможно настъпване зависи до голяма степен от размера на двете компании – партньори в аутсорсинг сделката. Например, ако машиностроителното предприятие е малко по размер, то едва ли може да очаква такова обслужване и спазване на срока на доставките, което получават големите компании. В зависимост от критичността на услугата това може да има пагубно влияние върху неговия бизнес.

- Изпадане в зависимост от аутсорсинг доставчика. Този риск нараства, когато машиностроителното предприятие изнася пакет от бизнес процеси и работи само с един аутсорсинг партньор. Преминаването към друг доставчик или връщането на изнесените бизнес процеси обратно в машиностроителното предприятие изисква много време, през което то ще претърпи значителни икономически загуби и морални вреди.

- Поява на непредвидени разходи. Този риск често се проявява, тъй като предварително не е възможно да се планира всичко. Особено ако очакванията при прилагането на аутсорсинг не се оправдаят и изнесените дейности трябва да се изпълняват отново от възложителя, разходите значително нарастват. Много често неопитните в аутсорсинга машиностроителни компании считат, че изнасяйки даден бизнес процес, те изнасят и всички разходи, свързани с неговото осъществяване. Това невинаги е така. Някои разходи изчезват при аутсорсинга, но някои – не. Възможно е дори да се появят допълнителни разходи, които предприятието не е отчело при планирането на аутсорсинг проекта.

- Изтичане на конфиденциална информация. Много често, особено при изнасяне на производствени процеси, машиностроителното предприятие трябва да предостави на доставчика информация, която има стратегическо значение за неговото развитие и бъдеще – чертежи, формули, методики и др. Ако доставчикът обслужва и други предприятия, разглеждани като конкуренти на машиностроителното предприятие, използвайки едни и същи служители, конфиденциалността на информацията винаги е проблем. Изтичането на тази информация може да има катастрофални последици за бизнеса на машиностроителното предприятие.

- Възможно е, след подписване на договора, аутсорсинг доставчикът да промени поведението и отношението си към своите задължения. Опортюнизмът на доставчика може да се засили, ако⁶⁹:

- ✓ конкуренцията на аутсорсинг пазара е слаба;
- ✓ аутсорсинг договорът е дългосрочен;

⁶⁹ Вж. Варамезов, Л. Цит. съч., с. 66.

- ✓ цената за преминаване към друг доставчик е много висока;
- ✓ преминаването към друг доставчик отнема на клиента значително време;
- ✓ възможностите за бексорсинг са ограничени и др.

● Промените, засягащи бизнеса както на машиностроителното предприятие, така и на неговия доставчик, също са сериозен източник на риск. Например аутсорсинг доставчикът може да изпадне във финансови затруднения или дори да фалира; интересът на доставчика към сделката значително да намалее, ако той сключи по-изгодни и по-перспективни договори с други клиенти; по време на изпълнение на аутсорсинг договора доставчикът може да бъде придобит или погълнат от друга компания, чието отношение към вече сключената аутсорсинг сделка да е негативно или тази сделка да не съответства на нейната стратегия; вътрешните проблеми на аутсорсинговата компания могат да доведат до спадане качеството на услугата до неприемливо за клиента равнище и др.

● Възможно е получаваните услуги (продукти, компоненти) да не отговарят на нуждите на машиностроителното предприятие или да са с ниско качество. Първият случай се наблюдава, когато машиностроителното предприятие, с течение на времето, променя своите нужди. Тогава необходимите услуги се различават съществено от тези, описани в аутсорсинг договора. Измененията в договора могат да струват скъпо на клиента. Във втория случай услугите могат да бъдат подходящи, но тяхното качество да не съответства на очакванията на клиента⁷⁰.

● Потенциален е рискът с поведението си аутсорсинговата компания да урони престижа на машиностроителната фирма и др.

Разбира се, възможни са, в зависимост от конкретната ситуация, и други рискове при използване на аутсорсинг от машиностроителното предприятие. Предварително известните рискове при прилагане на аутсорсинг обаче могат и трябва да се управляват.

Основно положение на съвременната методология за управление на риска, в т.ч. и на риска при реализирането на аутсорсинг проекти, е изместване на приоритетите от избягване на риска (тоест отказ от рисковани аутсорсинг проекти) към управление на риска.

Управлението на риска е дял от мениджмънта, който се занимава с оценка, овладяване и контрол, редуциране и предотвратяване на рисковете⁷¹. Той е процес, който е насочен към избягване на риска или към намаляване вероятността от нежелани последици⁷².

Независимо от причините за възникване на риск, естествено е желанието на всеки субект да намали възможните загуби, произтичащи от настъпването на рискови ситуации. Това се осъществява по пътя на разработване и приемане на управленски решения, в хода на реализацията на които става и управлението на риска. Управлението на риска е процес на разработване и вземане на управленски решения, които минимизират неблагоприятното влияние върху резултатите на предприятието, произтичащо от настъпването на неочаквани неблагоприятни събития.

Ключово значение в това определение имат:

● процесът на управление на риска не е еднократен акт, а непрекъснато действие, интегрирано в общия процес на вземане на управленски решения;

⁷⁰ Пак там, с. 68.

⁷¹ Андреева, М. Цит. съч., с. 139.

⁷² Пак там, с. 141.

- неочаквани събития – управлението на риска е свързано с непредвидени събития, за настъпването на които не е възможно да се знае предварително с пълна достоверност;

- неблагоприятно влияние – неочакваните събития не са важни сами по себе си, а само тогава, когато последиците от тези събития отрицателно влияят на резултатите от дейността на конкретната компания;

- минимизиране – резултат от управленските решения трябва да бъде намаляване на отрицателния ефект, предизвикан от настъпване на неблагоприятни събития.

Процесът на управление на риска е сложна процедура. Управлението на аутсорсинг риска може да се раздели на няколко етапа в съответствие с особеностите на дейностите по управлението на риска и тяхната последователност. Разбира се, определянето на тези етапи до голяма степен е условно, тъй като на практика те често се реализират едновременно, а не последователно, т.е. един след друг. Тези етапи са:

1) Идентифициране и анализ на риска при аутсорсинг. Това е важен етап, необходим за разбиране на спецификата на изучаваната рискова ситуация. Под идентифициране и анализ на риска следва да се разбира разкриване на рисковете, тяхната специфика, определяне на размера на евентуалните загуби от настъпване на нежеланите събития, а също и изменението на рисковете във времето, степента на взаимовръзка между тях и изучаване на факторите, които им влияят. Без такова изследване е невъзможно ефективно и целенасочено да се осъществява процеса на управление на риска при аутсорсинг.

Спецификата на този етап е свързана не само с общите особености на системата за управление на риска, но и с неговото значение като информационна основа на системата за управление на риска. На този етап може да се получи качествена информация за възможностите за реализиране на риска и неговите последици, да се направи количествена оценка на конкретния риск, неговите параметри, величината на икономически и не икономически (например, морални) загуби и други показатели, необходими за вземане на решения за управлението на риска. Фактически на този етап се изгражда информационната основа на цялата процедура на риск-мениджмънта. Следва да се уточни, че в резултат от реализацията на останалите етапи от управлението на риска информацията за риска може да се попълва и прецизира, тъй като действията в рамките на дадения етап не са еднократни, а представляват непрекъснат процес на събиране и обработване на данни.

2) Анализ на алтернативните методи за управление на риска. Основната цел на този етап е изследването на тези инструменти, с помощта на които може да се минимизира риска и неговите последици на бизнеса на фирмата. Характерът на тези инструменти може да бъде различен при всеки конкретен случай, но риск-мениджърът трябва да отговори на следните въпроси:

- може ли да се намали риска за сметка на превантивни действия?
- как може да се намалят икономическите и моралните загуби от реализация на риска?
- за сметка на кои източници може да бъде покрита загубата в случай на неговото настъпване?

Анализът на основните подходи за минимизиране на неблагоприятното влияние от настъпването на нежелани събития и техните последици позволява да се определят редица общи процедури по управление на риска:

Избягване на риска (Risk Avoidance), т.е. набор от мероприятия, позволяващи напълно да се избегне влиянието на едни или други неблагоприятни събития.

Трансфериране на риска (Risk Transference) – прехвърляне на последствията от риска на трета страна. Предаването не отстранява риска, а само предава управлението на риска на аутсорсинг доставчика.

Намаляване на риска (Risk Mitigation) – намаляване вероятността от настъпване на неблагоприятни последствия от риска.

Приемане на риска (Risk Acceptance). При такъв подход рискът се игнорира, а за покриване на възможните загуби се формират резерви.

От гледна точка на съотношението между момента на осъществяване на конкретните действия и момента на настъпване на неблагоприятното събитие методите за управление на аутсорсинг риска могат да се разделят на две големи групи:

1. Превантивни методи за управление на риска. С прилагането им се постига намаляване на вероятността от настъпване на неблагоприятни събития, намаляване на размера на възможните загуби и модифициране на структурните характеристики на риска. Те предполагат осъществяването на такива дейности, които ще препятстват реализирането на съответните рискове.

2. Методи, осъществявани след настъпване на неблагоприятното събитие. Тези методи са насочени на финансиране на риска, т.е. на формиране на финансови източници, използвани за покриване на загубите, следствие от реализирането на риска.

И двете разгледани класификации са важни за разбирането на спецификата на един или друг метод за управление на риска. Те позволяват най-точно да се види ролята и мястото на предлаганите методи, подчертавайки тяхната същност.

3) Избор на метод за управление на риска. Този етап е предназначен за формирането на политиката на машиностроителното предприятие в областта на риск мениджмънта. В рамките на този етап следва да се отговори на следните въпроси:

- кои методи за управление на риска ще бъдат най-ефективни при дадените ограничения (бюджетни, времеви, ресурсни и др.)?

- как ще се измени съвкупния риск при реализацията на избраната съвкупност от методи за управление на риска?

Изборът на метод за управление на риска може да се разгледа като оптимизация в условията на ограничения. При избора на метод риск мениджърът не трябва да се ръководи само и единствено от финансово-икономически критерии. Важни са и техническите критерии (отразяващи технологичните възможности за намаляване на риска), социалните (свеждане на риска до ниво, приемливо за персонала) и др.

Съвкупността от методи, избрани на този етап, формират ядрото на програмата за управление на риска. Тя представлява цялостно описание на действията, които е необходимо да се предприемат, тяхното информационно и ресурсно обезпечение, критериите за ефективност от тяхното изпълнение, системата за разпределение на отговорността за прилаганите решения и т.н., без които е невъзможно да се организира управлението на аутсорсинг риска. Тази програма е основа за по-нататъшната работа в областта на риск-мениджмънта.

4) Изпълнение на избрания метод за управление на риска. Съдържанието на този етап се състои в изпълнение на приетите на предходния етап решения за реализирането на един или друг метод за управление на риска. Приемат се и се реализират частни управленски и технически решения.

На този етап трябва да получат отговор следните въпроси:

- какви мероприятия трябва да се реализират?
- в какви срокове те трябва да се реализират?
- какви ресурси и в какъв обем могат да бъдат изразходени за осъществяване на приетите мероприятия?

- кой носи отговорност за изпълнение на приетите решения и контрола върху тяхната реализация?

5) Мониторинг на резултатите и усъвършенстване системата за управление на риска. Този етап обезпечава обратната връзка в процеса на управление на аутсорсинг риска. Той осигурява гъвкавост и адаптивност на системата за управление на риска, а също и динамичния характер на този процес.

В рамките на този етап трябва да се отговори на въпросите:

- ефективна ли е системата за управление на риска?
- съществуват ли в нея „тесни места“?
- кои фактори са повлияли на реализацията на рисковете за разглеждания период?

- кои действия, включени в програмата за управление на риска, са изиграли положителна роля за минимизиране на риска?

- има ли мероприятия, които трябва да се заменят с по-ефективни?

- достатъчно гъвкава ли е системата за управление на риска?

На този етап, преди всичко, се извършва обновяване и попълване на информацията за рисковете, което е важно условие за анализа на риска на първия етап. Допълването с нови, свежи данни позволява приемането на адекватни и своевременни решения за управлението на риска.

Управлението на риска в аутсорсинг проектите е сложно начинание, което изисква задълбочени познания относно: същността на аутсорсинга, потенциалните рискове, преценката в кои случаи е целесъобразно да се приложи аутсорсинг и др. Има различни методи и техники за управлението на риска в аутсорсинг проектите, но само тяхното комбиниране и комплексно използване би довело до минимизиране на риска. Управлението на аутсорсинг риска може да се постигне чрез:

- **Прилагане на екипен подход при управление на аутсорсинг проекта**

Формирането на екип, който да управлява аутсорсинг проекта, е една от най-важните задачи на мениджърския състав. От определянето на „правилните“ служители до голяма степен зависи крайният резултат на проекта. Хората, които ще попаднат в екипа, трябва да са специалисти в своята сфера (но не е нужно всички да са компетентни в една и съща област). Управлението на аутсорсинг проекта изисква разнопосочни знания, рутина и компетенции, затова е препоръчително формирането на екип, който да взема решенията, свързани с това кои процеси ще се изнесат към външен доставчик, какъв вид аутсорсинг ще се приложи (пълен или частичен), кой доставчик да се избере и др. Мениджърите определят групата от служители за осъществяване на аутсорсинг, но това не означава, че управителите се освобождават от отговорността за неговото осъществяване. Ръководството трябва да покаже своята подкрепа към екипа, определен да застане зад него в решенията, които той взема. Неговият лидер е длъжен периодично да информира и да отчита текущите резултати на мениджърите. Сътрудничеството между двете звена е с висока степен на важност, тъй като чрез него се изгражда взаимното доверие. В тази връзка ролята на лидера на екипа е с ключово значение. Той е човекът, който трябва да обединява екипа, да овладява напрежението между неговите членове, да извлича максимална полза от различните виждания на отделните специалисти и да бъде еднакво толерантен към всички. Тези изисквания и очаквания към ръководителя на екипа са свързани с качествата, които той трябва да притежава, а именно⁷³:

- ✓ умение да управлява проекти (в частност, аутсорсинг проекти) и хора;

⁷³ Варамезов, Л. Цит. съч., с. 85.

- ✓ добра репутация сред служителите на компанията и членовете на екипа;
- ✓ способност да изгражда доверие и да убеждава;
- ✓ технически познания и умения;
- ✓ креативност и стратегическо мислене;
- ✓ опит в решаване на проблеми;
- ✓ способност за вземане на решения;
- ✓ опит в управлението на риска;
- ✓ добри преговорни умения;
- ✓ отлични комуникативни и презентационни умения и др.

Използването на екипния подход е предпоставка за добри резултати, тъй като всеки от членовете е специалист в своята област. В него са обединени знанията, опита и компетенциите на определен брой хора (големината на екипа зависи от сложността и мащабността на аутсорсинг проекта), като всеки спомага за успешния завършек на аутсорсинг проекта.

- **Правилно класифициране на бизнес процесите**

Правилното определяне на бизнес процесите на основни и допълни е в сърцевината на всеки аутсорсинг проект. Той се основава на правилото основните бизнес процеси да не се отдават на външен изпълнител, а да се реализират в пределите на компанията. Въпреки това, резултатите от направените изследвания показват, че аутсорсингът се прилага в различна степен по отношение на всички бизнес процеси. Но изнасянето на ключовите за предприятието процеси на външен изпълнител е свързано с гореизброените рискове. Затова трябва много точно и ясно да се определят основните и допълнителните процеси и още по-важното: кои от тях са с възлово значение за дейността на компанията. Редица автори като М. Портър, Б. Аникин и И. Рудая, Ж.-Л. Бравар, и Р. Морган, дават своя класификация за основни и допълнителни процеси, но в нея не обръщат внимание на това кои от тях са уникални за дейността на компанията и я отличават от останалите ѝ конкуренти. Този въпрос е разгледан от проф. Варамезов. В своята монография⁷⁴ той използва по-различен подход и обръща внимание на процесите, които не само са основни за предприятието, но и които не се срещат в други компании, в тях стопанския субект има най-високи компетенции и ги развива. Тези процеси са:

- ✓ уникални (т.е. не се срещат в други компании);
- ✓ имат висока стратегическа важност и решаващо значение за успеха на крайния продукт/услуга;
- ✓ силно преплетени с останалите процеси в компанията;
- ✓ в тях са „вградени“ основните умения и компетенции.

Тези процеси следва да се разглеждат като основни и не е препоръчително да се изнасят извън пределите на компанията, тъй като те са със стратегическа важност за нейното бъдещо развитие.

- **Правилен избор на процес, който да се отдаде за изпълнение на външен доставчик**

Правилният избор на процес, който е подходящ за отдаване на специализиран доставчик, е може би най-голямото предизвикателство пред екипа. Не всички процеси могат да се изнесат от предприятието към външна организация, дори и второстепенните.

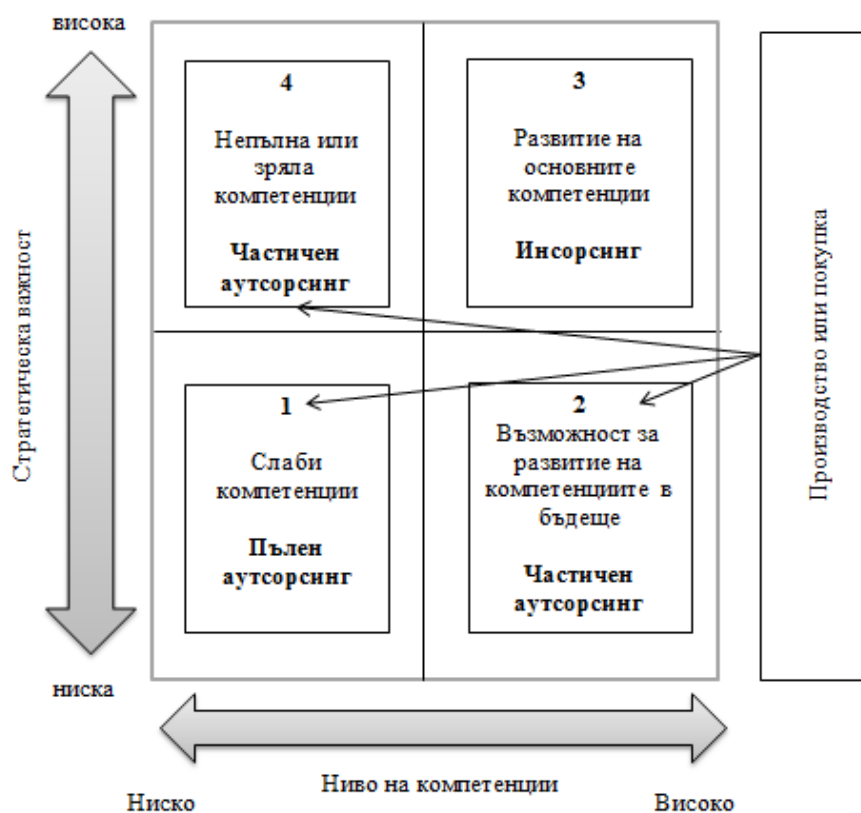
⁷⁴ Пак там, с. 91.

Например изнасянето на бизнес процес, който не е основен за клиента, но от който зависи производството, и всяко негово неизпълнение или забавяне би довело до прекъсване на дейността, следователно не е подходящ за изнасяне.

Б. Аникин и И. Рудая разработват матрица „Ниво на компетенциите“ (вж. Фиг.3.2.), с помощта на която определят бизнес процесите подходящи за отдаване на външен изпълнител.

Бизнес процесите, попадащи в първа група, където нивото на компетенции е ниско и компанията не разполага с нужните ресурси за тяхното изпълнение, могат да бъдат отдадени напълно на специализирана аутсорсингова компания. Тяхното развитие няма да донесе стратегически преимущества за в бъдеще. Те включват основно спомагателни и обслужващи процеси и се характеризират с ниска добавена стойност.

Във втората група попадат бизнес процеси, които в бъдеще могат да допринесат за повишаването на конкурентната способност на предприятието, но в настоящия момент не са със стратегическа важност за развитието му. Например, ако организацията разполага с високо квалифицирани специалисти, ноу-хау и разработва иновации, но по някаква причина тези ресурси не участват в основната дейност. Това могат да бъдат нови продукти и технологии в стадий на разработка. В този случай прилагането на частичен аутсорсинг способства развитието на продуктите и ускорява въвеждането им на пазара като снижава риска. На по-късен етап компанията установява резултатите от изпълнението на тези дейности и може да се стигне до тяхното преустановяване или преминаване в група три, където са основните бизнес процеси.



Фигура 3.2. Оценка на бизнес процесите с помощта на матрица „Ниво на компетенции“

Източник: Аникин, Б., И. Рудая. Цит. съч.

Следващата група (трета) е на ключовите дейности, които са основни за компанията, с висока добавена стойност и със стратегическа важност. В тази област предприятието разполага с най-високо ниво на компетенции, те са тези, които я отличават от конкурентите. Тези процеси са с най-голямо значение за дейността и задължително трябва да се оставят в пределите на фирмата. Предаването на тяхното изпълнение на специализирани доставчици крие големи рискове за конкурентоспособността на организацията и нейното развитие.

При четвъртата група се наблюдават зрелите бизнес процеси, чието по-нататъшно развитие на собствените компетенции в тази област не може да доведе до нови стратегически предимства. Тези процеси биха могли да бъдат свързани с основната дейност, а техните разходи е възможно да се съкратят чрез използването на частичен аутсорсинг. Непълните компетенции са свързани с липсата на технологичен или административен опит, който може да се компенсира за сметка на частичния аутсорсинг. Така компанията има възможност да обучи своя персонал. Тук попадат процеси, които тя не може да предаде напълно на външен изпълнител по различни причини.

След привеждането и разглеждането на четирите групи компетенции става ясно къде би могло да се приложи аутсорсингът. По принцип това е възможно във всички тях, но вече споменахме, че тези, които са ключови за компанията, е желателно да се развиват в самата нея, тъй като тяхното изнасяне крие големи рискове.

- **Правилно определяне на основните компетенции на компанията**

Основните компетенции на предприятието са тези умения и методи на работа, които го отличават от неговите конкуренти. М. Greaver⁷⁵ определя основните компетенции като „иновативни комбинации от знания, специални умения, патентовани технологии, информация и уникални методи на работа, които осигуряват продукт или услуга, които клиентите ценят и искат да купят“. Според С. Prahalad и G. Hamel основните компетенции се отличават с три характеристики:

- ✓ трудно се имитират от конкурентите;
- ✓ водят до видими ползи за потребителите;
- ✓ осигуряват потенциален достъп до разнообразни пазари.

Основните компетенции подлежат на перманентно развитие и усъвършенстване. С времето те могат да се променят и техният фокус да се измести от една област в друга, в зависимост от пазарното търсене.

- **Правилен избор на доставчик**

Изборът на лоялен доставчик обезпечава изпълнението на аутсорсинг проекта. Той трябва да отговаря на редица критерии, които са свързани с качество и цената на продукта/услугата, размера на компанията, местоположението, равнището на специализация, иновативността, гъвкавостта, гаранциите за обслужване, опита в реализацията на аутсорсинг проектите и др. Всеки един от критериите е важен, но екипът, отговарящ за проекта, трябва предварително да постави целите, които трябва да се постигнат. Например за една компания с преимущество ще бъде намаляването на разходите, за друга ще бъде качеството, за трета - спестяването на време и т. н. Оттук следва, че за конкретния аутсорсинг проект ще съответства определен доставчик в зависимост от това кои конкурентни предимства са с приоритет. В тази посока е нужно да отбележим, че ако даден доставчик предлага много по-ниска цена от останалите

⁷⁵ Вж. Greaver, M. Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. AMACOM, New York, 1999, p. 87.

субекти на пазара, това е знак, че има потенциален риск от некачествено изпълнение на продукта/услугата. В тази връзка екипът, натоварен с избора на доставчик, е нужно да обвърже в договора цената с нивото на качество на изпълнение на крайния продукт.

- **Сключване на гъвкав и взаимозгоден аутсорсинг договор**

Аутсорсинг договърът е документ, който урежда правата и задълженията на клиента и доставчика по аутсорсинг проекта. Неговата цел е да регулира техните взаимоотношения по начин, който е приемлив и за двете страни. Той трябва да бъде написан така, че да даде възможност на контрагентите да могат да лавират в зависимост от промяната на пазарните условия, които са динамична величина. Понякога дори и най-разумното споразумение може бързо да загуби своята стойност поради изменения в обстоятелствата, при които е подписан договърът и които не е възможно да бъдат контролирани нито от едната, нито от другата страна. Добрият договър трябва да е гъвкав и да равнопоставя контрагентите по него. В аутсорсинг споразумението се обръща внимание на редица въпроси като нивото на обслужване, обхвата на услугите, срока на договора, ценообразуването, разплащането, защитата на конфиденциална информация, неустойките и т.н. Всеки от тези въпроси има своя специфика и пренебрегването дори на един от тях би могло да доведе до нежелани последици. В тази връзка екипът, който е ангажиран със съставянето на контракта, е нужно да познава в детайли бизнес процеса, който ще се отдаде на специализиран доставчик.

- **Правилно управление на взаимоотношенията с доставчика**

Управлението на взаимоотношенията с доставчика е сложен процес, изискващ умения и търпение. Подписването на договора поставя началото на тези взаимоотношения и от тяхното управление зависи крайният успех на проекта. Те трябва да бъдат изградени на базата на взаимно доверие и лоялност, тъй като често настъпват разногласия между страните, които трябва да се решават чрез преговори и в рамките на добрия тон. За да се изградят коректни взаимоотношения, трябва да има доверие, а за да се създаде такова, клиентът трябва да е уверен, че получава това, за което плаща. В тази връзка е нужно да се осъществява перманентен контрол върху продуктите/услугите, които той получава. Нужно е да се създадат критерии, чрез които да се измерват резултатите и в случай на разминаване да се извършат съответните корекции. Управлението на взаимоотношенията изисква периодични срещи между екипите, които отговарят за проекта. Дори да няма видими проблеми по управлението на аутсорсинг проекта, честите комуникации между двете страни ще имат превантивен характер срещу нежелани събития. Успешното финализиране на поетите от двете страни ангажименти ще способства за изграждането на техния бизнес имидж и ще ги превърне в търсени партньори за в бъдеще.

Въз основа на направения анализ на състоянието на сектор машиностроене; извършеното изследване относно прилагането на аутсорсинг на бизнес процеси; разгледаните конкурентни предимства, произтичащи от използването на аутсорсинг можем да формулираме следните идеи и предложения към стопанските субекти от изследвания отрасъл:

1. За да се подобрят пазарните позиции на българското машиностроене и то да се превърне във водещ високотехнологичен сектор на националната икономика, е необходимо да се стимулира сътрудничеството между самите машиностроителни предприятия. Прилагането на аутсорсинг на бизнес процеси дава възможност да се използва потенциалът на отделните предприятия именно във функциите/дейностите, където те разполагат с най-високи компетенции. Във взаимодействието между машиностроителните компании трябва да се включат научно-изследователските организации и развойните звена, браншовата камара,

консултантските организации и др. Подобряването на работата между тях може да доведе до разработването на конкурентни продукти, които успешно да се реализират на глобалния пазар. Формирането на клъстери може да бъде използвано за осигуряване на благоприятна среда за развитие на машиностроителните предприятия, което ще ги въвлече активно в технологичните изследвания и разработки. Разпределянето на средствата, необходими за съвместни дейности между участниците в подобни инициативи ще спомогне за намаляване на рисковете и финансовите бариери.

2. Конкурентоспособността на отрасъла като цяло и на опериращите в него предприятия изисква значителни инвестиции. Съществена част от тях могат да бъдат осигурени чрез структурните фондове и средства от други програми на Европейския съюз. Бизнес процесите, които са свързани със управлението на проекти може да се възложат на аутсорсинг доставчици, които са специализирани в управлението на проекти. Стопанските субекти от отрасъла трябва активно да търсят възможности за ефективно усвояване на тези средства. Важна роля могат да изиграят организациите в подкрепа на бизнеса и най-вече браншовите камари.

3. Аутсорсингът осигурява възможност на машиностроителните предприятия да придобият редица конкурентни предимства, включително и такива с дълготраен характер. Много от второстепенните бизнес процеси и дейности могат да се възложат на външни специализирани фирми, тъй като тези процеси отнемат много ресурси и усилия на машиностроителните фирми. Така освободените ресурси успешно могат да се пренасочат към процеси, които създават стойност и имат стратегическо значение за тяхната конкурентна способност.

4. Създаването на конкурентоспособни продукти изисква активна работа по отношение на маркетинга. Голяма част от малките и средните предприятия не разполагат с обособени маркетингови отдели, затова отдаването на тези бизнес процеси към специализиран доставчик е логично решение. Така компаниите от изследвания отрасъл ще популяризират своята дейност и респективно ще разширят кръга от потребители.

5. Машиностроителните предприятия трябва да бъдат по-активни по отношение на създаване на дългосрочни партньорства на основата на аутсорсинга с водещи чуждестранни компании. Много от тях имат изграден човешки и технико-технологичен потенциал, който може да се използва за доставката на аутсорсинг услуги на чуждестранни фирми. Подобно сътрудничество, особено с водещи световни компании, ще улесни и ускори трансфера на технологии и ноу-хау. Машиностроителните предприятия ще могат да се възползват от новите технологии, опита и знанията на чуждестранните си партньори. Това партньорство е изключително важно не само от гледна точка на усвояване на производствен и технологичен опит и знания, но и от гледна точка на развитие на икономическия, иновационния и пазарния потенциал на българските машиностроителни предприятия.

Заклучение

Всяко изследване е ограничено по обхват и съдържание от своите цели, задачи, конфиденциалния характер на нужна за проучването информация, във времеви аспект и т.н. В този смисъл някои въпроси останаха незасегнати или недостатъчно осветлени. Независимо от това, основната цел на дисертационния труд бе постигната. По-значимите резултати от проведеното изследване могат да бъдат формулирани така:

Първо. Направен е критичен анализ и оценка на теоретичните постановки относно дефинирането на понятията аутсорсинг и бизнес процес и са открити основните проблеми в това отношение.

Второ. Проследено е еволюционното развитие на аутсорсинга като бизнес стратегия.

Трето. Разгледани са различните форми на аутсорсинга, като са открити техните предимства и недостатъци.

Четвърто. Аутсорсинг проектът е структуриран на отделни етапи, като авторът последователно изяснява както съдържанието, така и проблемите, които могат да възникнат на всеки един етап при реализацията на аутсорсинг проекта.

Пето. Разгледани са различните сфери, в които аутсорсингът намира приложение, като се уточнява, че няма дейност на съвременното предприятие, която не може да бъде изнесена извън неговите предели.

Шесто. Отделено е специално внимание на основния предмет на аутсорсинга – бизнес процесите на предприятието, и са разгледани основните подходи за усъвършенстване на бизнес процесите.

Седмо. Разработен е методически инструментариум за изследване състоянието на машиностроителните предприятия и приложението на аутсорсинга на бизнес процеси в тези предприятия.

Осмо. Изяснени са тези особености на машиностроителното производство, които благоприятстват прилагането на аутсорсинг.

Девето. Идентифицирани са потенциалните конкурентни предимства, които машиностроителните предприятия могат да постигнат чрез прилагането на бизнес модела аутсорсинг.

Десето. Разгледани са основните методи и инструменти за управление на аутсорсинг риска.

Разбира се, както бе посочено в увода, проведеното изследване не покрива всички аспекти на приложението на аутсорсинга на бизнес процеси в машиностроителните предприятия. То дава отговор на редица въпроси, приближава се към отговорите на други, някои въпроси остават без отговор, като същевременно са поставени и редица нови въпроси. На фона на непрекъснато променящата се социално-икономическа среда и постоянното търсене на нови и нови бизнес модели някои от разглежданите проблеми вероятно ще се открият в нова светлина. Затова страницата на тази тема остава отворена за автора на дисертационния труд.

Използвана литература

1. Адамов, В. Оптимизиране дългосрочните капитали на индустриалната фирма. АБАГАР, 1999.
2. Адамов, В. Управление на капиталите в индустриалната фирма. АБАГАР, 1997.
3. Адамов, В. Финанси на фирмата. АИ Ценов, Свищов, 2012.
4. Александрова, М. „Аутсорсингът в контекста на глобализацията: предимства и предизвикателства”, Мениджмънт на 21 век : Юбилеен алманах , 2007.
5. Андреева, М. Проектно управление. Велико Търново, Фабер, 2013
6. Богданова, М. Управление на проекти. АИ Ценов, 2012.
7. Боевски, И., Й. Крамер. ”Аутсорсинг в българските земеделски предприятия. Съществува ли такава възможност?”, Икономика и управление на селското стопанство , 2010.
8. Варамезов, Л. „Аутсорсинг практики в малките и средни предприятия”, Системи за управление на бизнеса в малки и средни предприятия : Международна научна конференция, 23-24 април 2010.
9. Варамезов, Л. Аутсорсингът (Идеята, че не можем да направим всичко сами). Свищов, Библиотека Наука и образование, бр. 29, 2012.
10. Варамезов, Л. и др. „Аутсорсингът в българските предприятия (приложение, рискове, ефекти)”, Алманах научни изследвания. СА Д. А. Ценов - Свищов , 2010.
11. Воденичарова, М. Аутсорсинг на логистичните дейности в месопереработвателните предприятия. Месо и месни продукти, бр. 2, 2011.
12. Върбанов, Р. „Аутсорсингът - един нов модел за управление на информационните ресурси” // Бизнес управление , 2007.
13. Върбанов, Р. Информационни и комуникационни технологии в малкия и средния бизнес. Международна научна конференция на тема: Системи за управление на бизнеса в малки и средни предприятия. Свищов, 23-24 април, 2010.
14. Добрев, Д. „ Аутсорсинг - ефективният подход на публичната администрация”, Мениджмънт на 21 век : Юбилеен алманах , 2007.
15. Желев, П. Конкурентоспособност на машиностроенето в България. // Перспективи пред индустриалния бизнес. Международна научна конференция – Варна, 2013.
16. Захариев, А., Захариева, Г., Ганчев, А., Фирмени инвестиции в човешкия капитал - тенденции и приоритети. // Народно стопански архив, бр. 1, АИ Ценов, Свищов, 2009.
17. Императивът "Управление на бизнес процесите". СЮ , 2006, N 2.
18. Кирев, Л. Трансферът на технологии от транснационалните корпорации и глобализация на знанията. // Бизнес управление, 23, бр.1, АИ Ценов, 2013.
19. Кънев, П., Христова, В., Основи на предприемачеството. Фабер, Велико Търново, 2009.
20. Лечева, Б. Анализ на потребността и стратегиите за управление на аутсорсинга. VIII International Scientific Conference Management and Engineering'10, June 17-19, Sozopol, Bulgaria, 2010.
21. Николов, Б. Основни етапи при анализирането и управлението на бизнес процесите в индустриалните предприятия. // VIII International Scientific Conference Management and Engineering'10, June 17-19, Sozopol, 2010.

22. Николов, Б. Проектният риск и неговото управление – перспективи и предизвикателства пред българските предприятия. // Международна научна конференция „Управление на проекти“, Трявна, 2011.
23. Николов, Н. „Икономика на машиностроителната промишленост“ – София, 1976.
24. Парижкова, Л. „Аутсорсинг на научноизследователската и развойна дейност“, Стратегии на образователната и научната политика (София), 2008.
25. Пенева, П., Силвия Парушева. „Аутсорсинг на работните заплати в малките и средни предприятия - възможности и перспективи“, Системи за управление на бизнеса в малки и средни предприятия : Международна научна конференция, 23-24 април 2010.
26. Пенчев П., И. Пенчева, Основи на управлението, Велико Търново, „АБАГАР“, 2002.
27. Петрова, Д., Димитрова, С. Аутсорсинг или инсорсинг – новите възможности пред съвременния бизнес. http://www.tu-sofia.bg/faculties/mf/adp/nntk_files/konf-11/Materials/NAPRAVLENIE-8/8-14-D.Petrova.pdf. Последно влезане - 13.12.2013 г. Последно влизане – 12.12.2013 г.
28. Портър, М. Конкурентното предимство на нациите, Класика и Стил, 2004.
29. Национален статистически институт, Статистически годишник, 2013.
30. Стоянов, М. ” Аутсорсингът и трансферирането на риска в търговията”, Известия. Списание на Икономически университет - Варна , 2006.
31. Тодоров, Цв. ” При аутсорсинг първо мислете, а после действайте”, Логистика , 2007.
32. Топузов, В. ” Аутсорсинг на бизнес процеси - защо и на каква цена”, Ютилитис , V, 2007.
33. Харалампиев, И., Йорданов, Сл. „Машиностроенето в България – минало, настояще и бъдеще” Държавно издателство „Техника „ – София, 1982.
34. Харизанова, М., З. Фурнаджиева. ” Аутсорсинг: естественият избор при управление на човешките ресурси”, Икономически алтернативи , 2006.
35. Авдокушин, Е., Широкова, А. „Развитие международных аутсорсинговых отношений”, Финансы и кредит (Москва), 2009.
36. Алдерс, Р. ИТ-аутсорсинг – практическое руководство. М., Альпина БизнесБук, 2004.
37. Алкалай, Ю. Организацията, ориентирана към процеси, // Ютилитис, IV, 2006, , N 10.
38. Аникин, Б., И. Рудая. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. Москва, ИНФРА-М, 2009.
39. Афолина, М. ”Аутсорсинг кадрового администрирования и расчета заработной платы: опыт российских промышленных предприятия”, Персонал микс , 25, 2004.
40. Воскресенский, М. ” Аутсорсинг бизнес-процессов - основа управления дистанционными продажами”, Проблемы теории и практики управления , 2005.
41. Елашкин, М. Аутсорсинг программных услуг в России //CRN IT-бизнес, специальный выпуск, 2003, №4. Тенденции и перспективи. - – <http://www.crn.ru> – Последно влизане 10.12.2013.
42. Елиферов, В., Репин, В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. Москва, ИНФРА-М, 2005.

43. Иванов, В., О. К. Хан, ” Аутсорсинг производственных и финансовых бизнес-процессов предприятия с использованием средств электронной коммерции”, Финансы и кредит , 2002.
44. Календжян, С. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М., Дело, 2003.
45. Колесов, А. Перспективы России на рынке ПО-аутсорсинга //PC Week/RE.2002. №29-30.
46. Мамина, И. „Перспективы и проблемы применения аутсорсинга”, Управление персоналом , 9, 2007.
47. Манлиев, Г. „Аутсорсинг на услуги в дейността на публичната администрация”, Публична администрация , 2006.
48. Мойсеева, Н., Малютина, О., Москвина, И. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. Москва, ИНФРА-М, 2012.
49. Романова, М. Управление проектами. Москва, ИД „Форум” – ИНФРА-М, 2012.
50. Сайфиева, С., Быкадоров, М. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга. Журнал экономической теории, №3, 2006.
51. Сариев, И. „Вземане на решение за аутсорсинг на ИТ услуги”, СЮ: списание за ИТ директори , 2007.
52. Сариев, И. „Аутсорсингът на ИТ услуги в държавната администрация - средство за оптимизиране на бизнес процесите”, СЮ (София), 2008.
53. Сафарова, Е. Аутсорсинг учетных процессов. Москва, Книжный мир, 2009.
54. Старикова, Л. ” Аутсорсинг информационных технологий: где грань разумного?”, Известия. Списание на Икономически университет - Варна , 2006.
55. Схааке, Й. Д. ” Аутсорсинг в развитых странах Европы”, Проблемы теории и практики управления (Москва), XXIII, 2005, N 4.
56. Филина, Ф. Аутсорсинг бизнес-процессов: проблемы и решения. Москва, ГроссМедиа, 2008.
57. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ., Изд. дом. „Вильямс”, Москва, 2004.
58. Хлебников, Д. В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы. //Компас промышленной реструктуризации. 2004. №2.
59. Царенко, А. С. ” Перспективы развития аутсорсинга”, Вестник Московского университета (Москва), 2008.
60. Челенков, А. Маркетинг услуг. М., Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002.
61. Шемтов, Х. ” За едни добър, за други лош - аутсорсингът набира скорост”, Икономика , 2004.
62. Юфа, В. Страсти по аутсорсингу.
<http://www.osp.ru/text/print/302/4240771.html>

Източници на латиница:

63. Amiti, M., Wei S-J. Demystifying Outsourcing // Finance and Development, Washington, N 4, 2004.
64. Ashley, E. Outsourcing for Dummies. Wiley Publishing, 2008.
65. Bade, D., Mueller, J., Youd, B. Technology in the Next Generation of Supply Chain Outsourcing – Leveraging Capabilities of Fourth Party Logistics. AscetVolume 1. April, 1999.

66. Beasley, M., Bradford, M., Pagach, D. Outsourcing? At Your Own Risk. // Strategic Finance (Montvale, NJ), N 7, 2004.
67. Birow, L. and Fawcett, S. International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges // International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring 1993.
68. Brown, D., Wilson, S. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2005.
69. Bryce, D. J., Useem, M. The impact of corporate outsourcing on company value. European Management Journal. 1998. Vol.16 (6).
70. Burkholder, N. Outsourcing. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2006.
71. Click, R., Duening, T. Business Process Outsourcing. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2005.
72. Cross, J. IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach //Harvard business review. Vol. 73 (3).
73. Cullen, S., Willcocks, L. Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success. Butterworth – Heinemann, Oxford, 2003.
74. Duening, T., Click, R. Essentials of Business Process Outsourcing. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2005.
75. Gasser, R. Outsourcing Strategies in Manufacturing. The Outsourcing Project. Volume 1, 2002.
76. Greaver, M. Strategic Outsourcing. AMACOM, 1999.
77. Greco, J. Outsourcing: the New Partnership. //Journal of Business Strategy (New York, N 4.), 1997.
78. Halvey, J., Melby, B. Business Process Outsourcing. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2007.
79. Hätönen, J., Eriksson T. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management, 2009.
80. Kralovetz, R., A Guide to Successful Outsourcing. // Management Accounting (Montvale, NJ), N 4, 1996.
81. Lacity, M. C., Willcocks, L. P., Feeny, D. E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // Harvard business review. Vol. 73 (3).
82. Lynch, C. Developing a Strategy for Outsourcing. Logistics Management and Distribution Report, Volume 40, Issue 6, Jun 2001.
83. MacDonald, C. President and Risk Lawlor. Analyst of World Research Advisory. Business Process Outsourcing: A Good Fit for the Short Term....and the Long Haul. <http://www.outsourcing.com>. 19.12.2013.
84. Mahnke, V., Overby, M., Vang, J. Strategic Outsourcing of IT Services: Theoretical Stocktaking and Empirical Challenges. // Industry and Innovation (London), 2005.
85. Manke, V., Ozcan, S. Outsourcing Innovation and Relational Governance // Industry and Innovation, London, N 2, 2006.
86. Martinson, M. Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks. // Long Range Planning (New York), N 3, 1993.
87. McIvor, R. Global Services Outsourcing. UNIVERSITY PRESS, 2010.
88. McIvor, R. The Outsourcing Process. UNIVERSITY PRESS, 2010.
89. Minnick, D. Inside the New organization: A Blueprint for Surviving Restructuring, Downsizing, Acquisition and Outsourcing // Journal of Business Strategy, New York, N 1, 2005.
90. Mohr, J. Mapping the outsourcing landscape // Journal of Business Strategy, New York, N 1, 2011.

91. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs // Hrsg. Von W. Koelner-Frost. – Berlin: Erich Schmidt, 2000.
92. Power, M. et al. The Outsourcing Handbook, Great Britain, United States: Kogan Page Limited, 2006.
93. Power, M. et al. The Ten Outsourcing Traps to Avoid // Journal of Business Strategy, New York, N 2, 2004.
94. Sparrow, E. Successful IT Outsourcing: from Choosing a Provider to Managing the Project. 2003.
95. Switser, J. Trends in Human Resources Outsourcing // Management Accounting, N 5, 1997.
96. Tashkova, M. IT outsourcing as a management tool // Strategii si politici de management in economia contemporana : Conferinta nationala cu participare internationala, 2013.
97. Vitasek, K. The Vested Outsourcing Manual: A Guide for Creating Successful Business and Outsourcing Agreements. New York, PALGRAVE MACMILLAN, 2011.
98. Walden, E. Intellectual Property Rights and Cannibalization in Information Technology Outsourcing Contracts // Mis Quarterly, Minneapolis, N 4, 2005.
99. Willcocks, L. P., Fitzgerald, G., Feeny, D. E. Outsourcing IT: the strategic implications // Long range planning. 1995.
100. McDougall, Paul. Offshore Outsourcing Moves into the Back Office. // Information Week, July 14-21, 2003.

Онлайн и интернет източници:

101. <http://www.osp.ru/text/print/302/4240771.html> - Последно влизане 21.12.2013.
102. <http://www.outsourcing-international.com> - Последно влизане 21.12.2013.
103. <http://www.setevoi.ru> - Последно влизане 21.12.2013.
104. <http://www.parus.ru> - Последно влизане 21.12.2013.
105. <http://www.mdmworld.ru> - Последно влизане 21.12.2013.
106. www.bbcmb.dir.bg/content/strategia/tendencii_iznos_produkcia.doc Последно влизане 20.12.2013.
107. www.cio.co.uk/article/3245797/outsourcing-the-kitchen-sink/. Последно влизане – 12.11.2013.
108. www.computing.co.uk – Последно влизане – 13.11.2013.
109. <http://www.outsourcinginbg.com/en/outsourcing-market.html> Последно влизане 26.11.2013.
110. <http://www.accenture.com/us-en/outsourcing/Pages/outsourcing.aspx?tab=3> – Последно влизане 27.11.2013

Приложения

АНКЕТНА КАРТА ЗА

ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД НА ТЕМА:

АУТСОРСИНГ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ В МАШИНОСТРОЕНЕТО

НА

*редовен докторант Явор В. Станев,
Катедра „Индустиален бизнес и предприемачество”,
E-mail: yavorstanev@mail.bg*

Кратки работни дефиниции

Аутсорсингът се изразява в дългосрочно предаване, въз основа на сключен договор, на бизнес процес (функция), преди това самостоятелно изпълняван(а) от предприятието, на външна компания. **Аутсорсинг** е налице и в случаите, когато предприятието разполага с необходимите ресурси да осъществи дадена нова функция/да произведе определен нов продукт/компонент, но по различни причини предпочита да ги възложи на друго предприятие.

Пълен аутсорсинг – когато Вие изнасяте целия бизнес процес (функция) и Вашият партньор поема пълната отговорност за неговото осъществяване, както и всички рискове, произтичащи от това.

Частичен аутсорсинг – когато Вие предавате на изпълнителя само част от даден бизнес процес или функция, а останалата част съхранявате.

Външен аутсорсинг – когато дейността (функцията, процеса) се възлага на външна фирма (организация).

Вътрешен аутсорсинг – когато дейността (функцията, процеса) се възлага на друга фирма в рамките на холдинга.

Ключови процеси – тези процеси, от които зависи Вашия успех. Те формират „сърцевината” на Вашия бизнес и за тяхното изпълнение разполагате с необходимите знания, умения и технологии.

РАЗДЕЛ ПЪРВИ: ОБЩИ СВЕДЕНИЯ ЗА ПРЕДПРИЯТИЕТО

Въпрос №1. Наименование, месторазполагане и седалище на фирмата:

.....
.....

Въпрос №2. Адрес, телефон, e-mail:

.....
.....

Въпрос №3. Основен предмет на дейност (според НКИД):

.....
.....

Въпрос №4. Година на регистрация:

.....
.....

Въпрос №5. Брой на персонала:

.....
.....

Въпрос №6. Дата на попълване на анкетната карта и фирмен печат:

.....
.....

РАЗДЕЛ ВТОРИ: ОБЩО СЪСТОЯНИЕ НА ОТРАСЪЛА И ПРЕДПРИЯТИЕТО

Въпрос №1. Как оценявате състоянието на българското машиностроене в момента?

- Много тежко Тежко Задоволително
 Добро Много добро

Въпрос №2. Конкуренцията в отрасъла оценявате като:

- Силна Умерена Слаба

Въпрос №3. Конкурентната способност на българското машиностроене оценявате като:

- Много висока Висока Средна
 Ниска Много ниска

Въпрос №4. Макроикономическите и политическите условия за бизнес в България Вие оценявате като:

Много добри Добри Умерени Лоши

Въпрос №5. Според Вас, условията за бизнес в България през последните 5 години:

Се подобряват Не се променят Се влошават

Въпрос №6. Основните външни фактори, влияещи негативно на конкурентноспособността на Вашето предприятие са (можете да посочите повече от един отговор):

	Фактори
<input type="checkbox"/>	Нелоялната конкуренция
<input type="checkbox"/>	Затруднен достъп до оборотно и инвестиционно финансиране
<input type="checkbox"/>	Често променяща се нормативна база
<input type="checkbox"/>	Бюрокрация в администрацията
<input type="checkbox"/>	Неспазване на договорната дисциплина в стопанските взаимоотношения
<input type="checkbox"/>	Корупцията
<input type="checkbox"/>	Лицензионните режими
<input type="checkbox"/>	Тромава съдебна система
<input type="checkbox"/>	Трудовото законодателство
<input type="checkbox"/>	Липса на платежоспособно вътрешно търсене
<input type="checkbox"/>	Неизправни партньори
<input type="checkbox"/>	Друго (моля, посочете).....

Въпрос №7. Средната възраст на машините и оборудването във Вашето предприятие е:

до 5 г. 6 – 10 г. 11 - 15 г. 16 – 25 г. над 25 г.

Въпрос №8. Използваните в предприятието Ви производствени технологии са:

Стари, с напълно изчерпан потенциал за усъвършенстване;
 Стари, но със значителен потенциал за усъвършенстване;
 Нови, съвременни технологии.

Въпрос №9. Осъществено ли е обновяване на техниката през последните 5 години?

Да, пълно Да, частично Не

Въпрос №10. Осъществено ли е обновяване на технологията на производство през последните 5 години?

Да, пълно Да, частично Не

Въпрос №11. През последните пет години производителността на труда във Вашето предприятие:

Нараства Остава на същото ниво Намалява

Въпрос №12. Равнището на квалификация и опит на персонала (управленския екип) на Вашето предприятие е:

- персонал Много високо Високо Средно
 Ниско

- *управленски екип* Много високо Високо Средно
 Ниско

Въпрос №13. Мотивацията на персонала на Вашето предприятие оценявате като:

Много висока Висока Средна Ниска

Въпрос №14. Текущото на персонала във Вашето предприятие е:

Голямо Средно Ниско Няма

Въпрос №15. Вашето предприятие разполага с:

Най-новите знания за отрасъла Сравнително актуални знания
 Губещи актуалността си знания Остарели знания

Въпрос №16. Изпитвате ли трудности при привличане на кадри, притежаващи необходимите за Вашия бизнес знания?

Да, винаги Да, често Да, понякога Не

Въпрос №17. Основните конкурентни предимства на Вашето предприятие са:

	Конкурентни предимства
<input type="checkbox"/>	Квалифициран и мотивиран персонал
<input type="checkbox"/>	Високо качество на продуктите
<input type="checkbox"/>	Независимост от вноса на суровини и материали
<input type="checkbox"/>	Ефективност на мениджмънта
<input type="checkbox"/>	Висока производителност на труда
<input type="checkbox"/>	Ниски цени на продуктите
<input type="checkbox"/>	Ниски трудови разходи
<input type="checkbox"/>	Ниски материални и енергийни разходи
<input type="checkbox"/>	Изградени производствени мощности
<input type="checkbox"/>	Производствени традиции и опит
<input type="checkbox"/>	Значителен иновационен потенциал
<input type="checkbox"/>	Предлагане на нови продукти
<input type="checkbox"/>	Участие в клъстери
<input type="checkbox"/>	Качествен маркетинг
<input type="checkbox"/>	Ясна фирмена стратегия
<input type="checkbox"/>	Друго (моля, посочете)

Въпрос №18. Конкурентната способност на Вашата фирма оценявате като:

Много висока Висока Средна Ниска Много ниска

РАЗДЕЛ ТРЕТИ: ПРЕДПРИЯТИЕТО КАТО АУТСОРСИНГ КЛИЕНТ

Въпрос № 1

Прилагате ли аутсорсинг при някои от посочените по-долу дейности, функции и процеси?

Отбележете верния отговор с X, а ако нямате такава дейност или структурно звено, моля оставете непопълнено

(при електронен вариант на анкетата, кликнете два пъти с левия бутон на мишката върху квадратчето на избрания отговор и в отварящия се прозорец маркирайте Checked и ОК)

Дейност (функция, бизнес процес)	Да, пълен външен аутсорсинг	Да, частичен външен	Да, пълен вътрешен	Да, частичен вътрешен	Не, и няма да го използваме	Не, но ще го приложим
IT аутсорсинг:						
Поддръжка и ремонт на компютри и компютърни мрежи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на данни	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разработка и поддръжка на сайт	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на мрежовата инфраструктура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поддръжка на ИТ инфраструктура	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Уеб дизайн	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разработване на софтуер	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Интернет услуги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обслужване на телекомуникационни мрежи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аутсорсинг на бизнес процеси:						
Счетоводство	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Маркетинг и реклама	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Юридически услуги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на продажбите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на доставките	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на проекти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос № 1 – Продължение

Дейност (функция, бизнес процес)	Да, пълен външен аутсорсинг	Да, частичен външен	Да, пълен вътрешен	Да, частично вътрешен	Не, и няма да го използваме	Не, но ще го приложим
Управление на връзките с клиентите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Цялостно финансово управление на бизнеса	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на логистиката	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на активите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Предпродажбена подготовка на стоки и услуги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обслужване на клиенти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
друго (моля, посочете):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на персонала:						
Набиране и подбор на персонал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Управление на възнагражденията (payroll)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обучение и повишаване на квалификацията	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Административни дейности при приключване на трудовите правоотношения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Производствен аутсорсинг (основно производство):						
Детайли/части от продукт, изработвани от външен изпълнител с ваши материали	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Детайли/части от продукт, изработвани от външен изпълнител с негови материали	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Изпълнение на част от процес или група операции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Изпълнение на фаза/стадий от производствения процес	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос № 1 – Продължение

Дейност (функция, бизнес процес)	Да, пълен външен аутсорсинг	Да, частичен външен	Да, пълен вътрешен	Да, частично вътрешен	Не, няма да използваме	и го приложим	Не, но ще го приложим
Аутсорсинг на ремонтно обслужване:							
Производство/възстановяване на резервни части	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Прегледи/диагностика на машини и оборудване	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Текущи ремонти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Основни ремонти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):							
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аутсорсинг на функции на енергийното стопанство:							
Поддръжка на енергийни съоръжения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ремонт на енергийни съоръжения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Производство на топлинна енергия (пара, топла вода)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зареждане и обслужване на акумулатори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):							
Аутсорсинг на инструментално обслужване:							
Производство на стандартна/универсална инструментална екипировка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Производство на специална инструментална екипировка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ремонт на инструментална екипировка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проектиране на екипировка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):							
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аутсорсинг на транспортно-складови дейности:							
Транспорт	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос № 1 – Продължение

Дейност (функция, бизнес процес)	Да, пълен външен аутсорсинг	Да, частичен външен	Да, пълен вътрешен	Да, частично вътрешен	Не, няма да го използваме	Не, но ще го приложим
Управление на запасите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Товаро-разтоварни дейности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аутсорсинг на делови услуги:						
Охрана	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Почистване на помещенията	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Поддържане на територията	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кетъринг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля посочете):						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аутсорсинг на бек-офис дейности:						
Управление на документооборота	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Деловодство и архив	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Изготвяне и актуализиране на оферти и презентации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подготовка, обработка и представяне на информация и писма	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос №2

Какви са основните причини, за да приложите (респ. възнамерявате да приложите) аутсорсинг?

Причини	Да	Не	Донякъд е	Не мога да преценя
Спестяване на разходи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Повишаване на качеството на получаваните чрез аутсорсинг продукти/услуги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Редуциране броя на персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Повишаване на конкурентоспособността чрез концентриране върху основни (ключови) процеси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Минимизиране на рисковете (финансови, пазарни, производствени и др.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Освобождаване на ресурси и насочването им към ключови дейности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Недостиг на ключов(и) ресурс(и)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Високо текучество на персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Защото е модерно и се прилага от другите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):				

Въпрос № 3

Ако не прилагате и не възнамерявате да прилагате аутсорсинг, кои са причините за това решение?

Причини	Да	Не	Донякъд е	Не мога да преценя
Не познаваме тази стратегия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Други предприятия са получили лоши резултати от прилагането му	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Нямаме дейности/процеси, които могат да се предадат на външен изпълнител	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ще изпаднем в зависимост от аутсорсинг-партньора	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ще придизвика напрежение, свързано със съкращения на персонал	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ще загубим контрол върху процесите и дейностите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос №3 - Продължение

Причини	Да	Не	Донякъде	Не мога да преценя
Ще се увеличат разходите за продуктите/услугите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ще се понижи качеството на продуктите/услугите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Има опасност от изтичане фирмени тайни	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос № 4

Положителните ефекти, получени от прилагането на аутсорсинг, които водят до повишаване на конкурентната способност на Вашето предприятие, са (моля, оценете):

* 1 – слаб ефект; 2 – среден ефект; 3 – силен ефект

Ефекти	Оценка	Коментар
Намаляване на разходите		
По-високо качество на продуктите/услугите		
Намаляване броя на персонала		
По-висока производителност на труда		
Спестяване на време		
Достъп до нови идеи и до специфичните знания и опит на аутсорсинг партньора		
Подобряване на финансовите резултати		
Подобряване на имиджа чрез партньорство с реномирани компании		
По-висока гъвкавост (производствена, на персонала и пр.)		
Пазарен достъп и бизнес възможности чрез мрежата на аутсорсинг партньора		
Редуциране на инвестициите в активи (сгради, машини, екипировка) и персонал и насочване на тези ресурси за други цели		

Въпрос № 4 – Продължение

Ефекти	Оценка	Коментар
Повишаване на адаптивността на предприятието		
Трансфериране на рискове към аутсорсинг партньора		
Друго (моля, посочете):		

Въпрос №5

Бихте ли аутсорсвали бизнес процеси (функции), които са ключови за Вашето предприятие?			
<input type="checkbox"/> Да, стига това да ми носи печалба	<input type="checkbox"/> Не, при никакви условия	Да, при определени условия (моля, посочете).....	<input type="checkbox"/> Не мога да преценя

Въпрос № 6

Критериите, въз основа на които избирате своя аутсорсинг партньор, са:

(* моля, оценете тяхната значимост: 1 – слаба; 2 – средна; 3 – висока)

Критерии	Оценка	Коментар
Размер на компанията		
Местоположение		
Равнище на специализация в изпълнението на бизнес процеса		
Качество на продукта/услугата		
Цена на продукта/услугата		
Технически възможности		
Репутация и позиция в индустрията		
Опит в индустрията		
Опит в реализацията на аутсорсинг проекти, т.е. колко клиенти е имал и колко има в момента		
Използване на нови технологии		
Производствен капацитет		
Гаранции на обслужване		
Финансово състояние		
Фирмена култура		
Гъвкавост (може ли бързо да удовлетвори нашите потребности и да реагира своевременно и адекватно при промени в обема на тези потребности)		
Иновативност		
Квалификация на персонала		
Референции		
Други (моля, посочете).....		

Въпрос №7. За да установите кои компании разполагат с необходимите ресурси, знания и опит да доставят желаната от Вас услуга/продукт, Вие:

- Правите проучване в Интернет мрежата;
- Разговаряте с настоящите си бизнес партньори;
- Провеждате разговор и/или посещавате на място други аутсорсинг клиенти;
- Провеждате разговор и/или посещавате на място потенциалните си аутсорсинг партньори;
- Проучвате индустриални и/или секторни обзори, анализи и доклади;
- Друго (моля, посочете).....

РАЗДЕЛ ЧЕТВЪРТИ: ПРЕДПРИЯТИЕТО КАТО АУТСОРСИНГ ДОСТАВЧИК

Въпрос №1.

Изпълнявате ли за други предприятия някои от посочените по-долу дейности, функции и процеси?					
Дейност (функция, бизнес процес)	Да, за външни български фирми	Да, за фирми в рамките на холдинга	Да, за чуждестранни фирми	Не, и нямам намерение	Не, но имаме намерение
Производствен аутсорсинг (основно производство):					
Детайли/части от продукт, изработвани с материали на клиента	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Детайли/части от продукт, изработвани с Ваши собствени материали	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Изпълнение на част от процес или група операции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Изпълнение на фаза/стадий от производствения процес	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проектиране на технологични процеси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аутсорсинг на ремонтно обслужване:					
Производство/възстановяване на резервни части	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Прегледи/диагностика на машини и оборудване	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Текущи ремонти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Основни ремонти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос №1 - Продължение

Дейност (функция, бизнес процес)	Да, за външни български фирми	Да, за фирми в рамките на холдинга	Да, за чуждестранни фирми	Не, и нямам намерение	Не, но имам намерение
Аутсорсинг на функции на енергийното стопанство:					
Поддръжка на енергийни съоръжения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ремонт на енергийни съоръжения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Производство на топлинна енергия (пара, топла вода)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Производство на друг вид енергия (посочете):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Зареждане и обслужване на акумулатори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Аутсорсинг на инструментално обслужване:					
Производство на стандартна/универсална инструментална екипировка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Производство на специална инструментална екипировка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ремонт на инструментална екипировка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проектиране на екипировка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Друго (моля, посочете):					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Въпрос №2.

Положителните ефекти, получени от участието Ви като аутсорсинг доставчик, са (моля, оценете):		
* 1 – слаб ефект; 2 – среден ефект; 3 – силен ефект		
Ефекти	Оценка	Коментар
Натоварване на иначе неизползвани производствени мощности		
По-високо качество на продуктите/услугите		
Осигуряване на работа на предприятието и заетост на персонала за продължително време		
По-висока производителност на труда		
По-високи заплати на персонала		
Достъп до специфичните знания и опита на аутсорсинг партньора		
Подобряване на финансовите резултати		
Подобряване на имиджа чрез партньорство с реномирани компании		
Пазарен достъп и бизнес възможности чрез мрежата на аутсорсинг партньора		
Друго (моля, посочете):.....		

Въпрос №3.

Кои, според Вас, са основните проблеми (пречки) за включването на българските машиностроителни предприятия като аутсорсинг доставчик на чуждестранни предприятия (моля, оценете):

* 1 – слабо влияние; 2 – средно влияние; 3 – силно влияние

Проблеми	Оценка	Коментар
Ниска квалификация на персонала		
Остаряла материално-техническа база и оборудване		
Прилагани остарели технологии		
Недоверие към българските машиностроителни предприятия		
Слаби бизнес контакти		
Друго (моля, посочете):.....		

Благодарим Ви за отзивчивостта!