

## **АУТСОРСИНГЪТ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (приложение, рискове, ефекти)**

Доц. д-р Любчо Варамезов

Доц. д-р Цветан Дилков

Гл. ас. Георги Гуцев

### **РЕЗЮМЕ**

Настоящото изследване е насочено към установяване приложението в българските предприятия на аутсорсинга като бизнес модел, рисковете и ефектите от неговото използване. Резултатите от изследването показват, че по-голямата част от стопанските субекти прилагат аутсорсинг в различна степен и под различни форми. Установени са основните положителни ефекти, получени в резултат на възлагането на външни изпълнители на функции, дейности и процеси, които преди са осъществявани със собствени ресурси в рамките на предприятието – по-високо качество на продуктите/услугите, достъп до специфичните знания и опита на аутсорсинг партньора, оптимизиране числеността на персонала, икономия на време, намаляване на разходите и др. В същото време са идентифицирани и възможните рискове от прилагането на тази бизнес стратегия – изтичане на вътрешнофирмена информация и ноу-хау, изпадане в зависимост от аутсорсинг партньора, неспазване на аутсорсинг договора и др. Формулирани са редица изводи и са обосновани идеи за успешното прилагане на аутсорсинга в българските предприятия.

Ключови думи: аутсорсинг, мултисорсинг, бексорсинг, приложение, рискове, ефекти.

### **ABSTRACT**

The present study is directed at establishing the employment of outsourcing at Bulgarian companies as a business model and the risks and implications of its utilization. The results of the study indicate that the greater part of the economic agents apply outsourcing in various degrees and in various forms. The basic positive effects have been determined as a result of awarding external contractors with functions, activities and processes which beforehand were carried out by means of own resources within the company – higher quality of products/services, access to the specific knowledge and experience of the outsourcing partner, optimizing the number of personnel, lowering costs, etc... At the same time, the possible exposures when applying this business strategy were identified – leaking of internal information and know-how of the company, falling into dependence upon the outsourcing partner, failure to deliver on the outsourcing contract, etc... We have articulated a number of conclusions and substantiated ideas on the successful employment of outsourcing at Bulgarian companies.

Key words: outsourcing, multisourcing, backsourcing, employment, risks, effects.

## **Въведение**

В условията на високо конкурентна среда и постоянно усложняващи се бизнес процеси всеки стопански субект се стреми, от една страна, да изпълнява качествено своите функции/процеси, а, от друга страна, да намалява разходите си. Това може да бъде постигнато чрез използването на различни стратегии. Една от възможните бизнес стратегии за постигане на висока фирмена конкурентна способност е аутсорсингът. Днес, в условията на икономическа и финансова криза, когато стопанските субекти трябва да намаляват своите разходи без да намаляват конкурентната си способност, въпросът за използването на аутсорсинга е особено актуален.

Настоящият проект е разработен от изследователски екип – доц. д-р Любчо Варамезов (ръководител на проекта), доц. д-р Цветан Дилков, гл. ас. Георги Гуцев и студентите Кремена Статева, Христо Козарев, Венелина Костова и Даниела Стоянова. Участието на членовете на екипа в разработването на проекта е както следва:

Доц. д-р Любчо Варамезов – идеята за проекта, общо научно ръководство и научна редакция, резюме, въведение, част I (съвместно с гл. ас. Георги Гуцев), част II, част III (за мотивите и причините за аутсорсинга, за ефектите от неговото прилагане), част IV.

Доц. д-р Цветан Дилков - част III (за оценката на риска).

Гл. ас. Георги Гуцев - част I (съвместно с доц. д-р Любчо Варамезов), част III (за ИТ-аутсорсинга, за аутсорсинга на бизнес процеси и производствения аутсорсинг).

## **I.**

Настоящото изследване се проведе сред 117 български предприятия. Размерната структура на обхванатата от изследването стопански субекти е следната:

- микропредприятия – 22 бр.;
- малки предприятия – 52 бр.;
- средни предприятия – 34 бр.;
- големи предприятия – 9 бр.

Целта на изследователския екип - да бъдат обхванати 100 фирми от различни отрасли, икономически райони, размерни групи, правни форми, продължителност на съществуване и т.н. – бе постигната. 31 от изследваните предприятия (26%) отговарят, че не прилагат аутсорсинг, а 86 стопански субекта (74%) използват в различна степен и под една или друга форма тази стратегия. Размерната структура на предприятията, прилагащи аутсорсинг поне на една функция, дейност или бизнес процес, е следната<sup>1</sup>:

- микропредприятия – 15 бр.;

<sup>1</sup> Разпределението на предприятия по признака “размер” е направено съгласно действащия към момента на изследването ЗМСП.

- малки предприятия – 38 бр.;
- средни предприятия – 25 бр.;
- големи предприятия – 8 бр.

Така 68 % от изследваните микропредприятия прилагат аутсорсинг. За малките предприятия относителният дял е 73 %, за средните – 74 %, а за големите стопански субекти е 89 %. Видно е, че с увеличаване размера на предприятието се увеличава и приложимостта на тази бизнес стратегия.

За целта на проучването бе разработена анкетна карта<sup>2</sup> и бяха използвани анкетьори. За по-голяма достоверност на резултатите фирмите трябваше да положат фирмения си печат на специално място на анкетните карти. Допълнително бяха проведени интервюта с мениджъри, заемащи различни позиции в управленската структура на фирмите.

**Целта на изследването е да се установи:**

- доколко българските предприятия познават възможностите за запазване и повишаване на конкурентната си способност, които им дава аутсорсинга;
- какво е тяхното отношение към аутсорсинга, в кои случаи и в каква степен са склонни да го използват;
- кои са най-предпочитаните за аутсорсване дейности/процеси;
- кои са основните трудности, проблеми и рискове, съпътстващи реализирането на аутсорсинга;
- кои са ефектите (позитивни и негативни) от практическото прилагане на аутсорсинга и др.

Постигането на така формулираните цели е свързано с решаването на следните по-важни **задачи**:

- Изясняване същността на аутсорсинга, неговите характеристики и значението му за повишаване на фирмената конкурентна способност.
- Разработване на методичен инструментариум за изследване приложението на аутсорсинга от българските предприятия.
- Подготвяне на анкетна карта за целите на изследването.
- Провеждане на анкетно проучване сред свободно избрани стопански субекти с цел набиране на необходимата информация за аутсорсинга и неговото приложение.
- Анализирание и оценяване на прилагането на аутсорсинга и на произтичащите от него рискове и ефекти въз основа на информацията от анкетните карти.
- Очертаване на проблемите и формулиране и обосноваване на идеи и препоръки, в зависимост от резултатите от изследването, подпомагащи предприятията при използването на аутсорсинга за повишаване на тяхната конкурентна способност.
- Запознаване на изследваните предприятия и обществеността с резултатите от проекта.

---

<sup>2</sup> Анкетната карта съдържа въпроси от преобладаващо открит тип, групирани в два раздела. В края на анкетната карта е предвидена възможност анкетираните да изразят своето мнение за изследването и препоръки относно неговата актуалност, организация и начин на провеждане, съдържание и т.н. Изследването се проведе в периода юни-октомври.

## II.

Аутсорсингът<sup>3</sup> най-общо се изразява в дългосрочно предаване на функции, дейности или процеси, преди това самостоятелно изпълнявани от предприятието, на външни изпълнители или консултанти, или, както е прието да се казва, на „трета страна”. Така, изнасяйки второстепенни (преди всичко периферни, поддържащи) функции и дейности извън своите предели и възлагайки ги на специализиран за тяхното изпълнение стопански субект (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.

Аутсорсингът, като форма на партньорски взаимоотношения, може да бъде външен (класически) и вътрешен (вътрешнохолдинг). При класическия аутсорсинг изпълнението на отделните или взаимосвързани функции се предава на външен изпълнител (доставчик). Вътрешният аутсорсинг се изразява в преразпределение на функциите вътре в бизнес системата (холдинга) с цел съхраняване на контрола върху качеството на тяхното изпълнение.

В зависимост от разделението на отговорностите и рисковете между аутсорсинг партньорите, а също така и от гледна точка на ефективното използване на ресурсите, аутсорсингът може да е частичен или пълен. При частичния аутсорсинг конкретни функции или части от бизнес процесите на клиента се предават за изпълнение на доставчика. Редица взаимосвързани функции обаче продължават да се изпълняват самостоятелно от клиента, като по този начин той съхранява влиянието си върху планирането, управлението и контрола на дейността. Когато клиентът предава на аутсорсинг компанията цели функции/процеси (производствени, обслужващи, информационни, финансови, управленски и др.), за чието изпълнение тя поема пълна отговорност, е налице пълен аутсорсинг. Към пълния аутсорсинг се отнася и аутсорсингът на бизнес процеси (ВРО) – предаване на аутсорсинг компанията за изпълнение на взаимосвързани функции и видове производствени дейности и тяхното управление, а също и пълната отговорност за тяхното изпълнение.

Идеята да се „изнесат” извън пределите на предприятието отделни функции, дейности и дори цели бизнес процеси е свързана с редица рискове. Повечето от тези рискове са свързани с работата на доставчика на аутсорсинг услуги (аутсорсинг партньора). Потенциални са опасностите доставчикът на услуги да изпадне във финансови затруднения или дори да фалира; вътрешните проблеми на доставчика могат да доведат до спадане на качеството на аутсорсинг услугата до неприемливо за клиента равнище; доставчикът да сключи по-изгодни и по-перспективни договори с други клиенти и неговата заинтересованост от изпълнението на аутсорсинг договора значително да намалее; по време на изпълнението на договора аутсорсинг партньорът може да бъде придобит или погълнат от друга компания, чието отношение към вече сключения договор може да не е положително или да не съответства на нейната стратегия и т.н. Немалък е рискът и от изтичане на фирмени знания, ноу-хау

---

<sup>3</sup> Терминът „аутсорсинг” (outsourcing) произлиза от „outside resource using” („използване на външни ресурси”).

или корпоративна информация, включително и такава, имаща конфиденциален характер. Ако тази информация е стратегически важна за клиента, то нейното изтичане може да нанесе значителна вреда на бизнеса му.

Потенциален е и рискът клиентът да изпадне в зависимост от своя аутсорсинг партньор. Предавайки изпълнението на определени функции или процеси на доставчика, клиентът предава и тяхното управление. Това отслабва компанията и я прави зависима от аутсорсинг партньора. Освен това аутсорсинг компаниите, експерти в своята област, разполагайки с необходимия опит, често манипулират клиентите си и ги обвързват с дългосрочни договори, което намалява гъвкавостта на клиентите и силно затруднява преминаването към друг доставчик.

Тези и други рискове водят до това, много стопански субекти да се насочват към бексорсинга (връщане на преди изнесените функции и процеси и формиране на собствени звена за тяхното изпълнение), да се стремят към възстановяване на контрола върху текущите операции и т.н.

### III.

#### Приложение на аутсорсинга<sup>4</sup>

Изследването показва, че фирмите имат положително отношение към използването на **ИТ аутсорсинга** (пълно или частично предаване изпълнението на функции, свързани с информационни технологии, на външна специализирана фирма). 60 % от анкетираните предприятия прилагат в момента или възнамеряват да използват в близко бъдеще аутсорсинг поне на една функция, свързана с информационните технологии.

Степента на приложение на ИТ аутсорсинга е различна. В предприятията, опериращи в сферата на услугите, използването му е по-активно. Към момента на изследването 61% от проучените предприятия в тази сфера прилагат ИТ аутсорсинг, а 4 % възнамеряват да го приложат. В производствените предприятия обаче, аутсорсингът на ИТ услуги не се приема толкова положително. Показателен е фактът, че 40 % от тях не възнамеряват да използват този вид аутсорсинг. Това донякъде може да се обясни с по-голямата сложност на бизнес процесите, изискващи интегрирани решения, както и с възможността на тези предприятия да поддържат собствени ИТ звена. Все пак и в този сектор повече от половината предприятия използват аутсорсинг на функции, свързани с информационните технологии. Нещо повече, 5 % от анкетираните предприятия възнамеряват да приложат ИТ аутсорсинг в бъдеще, докато делът на тези, които са се отказали от договорите за ИТ аутсорсинг, е само 2 %.

Най-широко разпространение при ИТ аутсорсинга имат функциите, свързани с програмиране, програмно осигуряване и софтуерни услуги. В изследваните предприятия 43 % от общия обем на аутсорсвани ИТ услуги са свързани именно с такива функции. При това в предприятията от сферата на производството, аутсорсингът на тези дейности има по-висок дял в общия обем на ИТ аутсорсинга (45 %) в сравнение с тези от сферата на услугите (40 %).

Програмирането и програмното осигуряване са особено направление на ИТ аутсорсинга. Според някои изследвания (*Aberdeen Group*)<sup>5</sup>, изнасянето на

---

<sup>4</sup> Гл. ас. Георги Гуцев

тази дейност позволява да се икономисат от 45% до 65% от разходите за персонал, помещения и ИТ инфраструктура. Очевидно това е основната причина 72 % от изследваните предприятия да прилагат в момента, а още 7 % да възнамеряват да използват аутсорсинг на ИТ функции, свързани с програмиране и софтуерни услуги.

Дейностите по ремонт и поддръжка на ИТ инфраструктурата също имат висок дял (40 %) в общата структура на ИТ аутсорсинга И тук предприятията от сферата на услугите са по-активни при неговото използване. 78 % от тях използват в момента аутсорсинг на ИТ услуги, свързани с ремонт и поддръжка на компютри и компютърни мрежи, докато дялът на производствените предприятия е само 61 % .

Съвсем по друг начин стоят нещата при аутсорсинга на функции, свързани със системно администриране и бази данни. Само 28 % от анкетираните предприятия използват в момента такъв вид аутсорсинг. Две трети обаче не възнамеряват да го използват, а 2 % дори са прекратили неговото прилагане.

Като цяло обаче, ИТ аутсорсинга се използва широко в предприятията. Основният ефект от неговото приложение е значителното повишаване ефективността на финансовия мениджмънт. При това, средството за получаване на този ефект, са богатите технически възможности и високата квалификация на персонала на аутсорсинг-партньора.

Основните причини за високата степен на използване на ИТ аутсорсинга от страна на изследваните предприятия според нас са:

**Първо**, необходимост от съкращаване на ИТ бюджета на предприятията съчетано с повишаване на качеството на сервизното обслужване и стремежа за съсредоточаване в основния бизнес. Това се потвърждава и от други изследвания (*Gartner Research*), според които тази причина е основна движеща сила на ИТ аутсорсинга в световен мащаб

**Второ**, в предприятията не достигат ИТ специалисти с определена квалификация, което ги кара да се обърнат към външни доставчици на ИТ услуги.

**Трето**, необходимостта от съкращаване на разходите за сметка на по-високата ефективност при изпълнение на тези функции от специализирани предприятия.

Разширяването на аутсорсинга на ИТ услуги води до постепенно излизане от техните рамки, създавайки механизма за развитие на аутсорсинга на бизнес процеси. ИТ аутсорсингови фирми започват да изпълняват и функции, които не са в сферата на основната дейност на техните клиенти (например, начисляването на заплати и осигуровки). По този начин, развитието и задълбочаването на аутсорсинга все повече придобива комплексен характер и се проявява като стратегически аутсорсинг. Предаването на външни фирми на цели области на стопанската дейност обикновено се изразява чрез понятието **аутсорсинг на бизнес процеси** (Business Process Outsourcing - BPO).

В нашето изследване отношението към аутсорсинга на бизнес процеси не е еднозначно. Повече от половината от анкетираните предприятия (51%) не възнамеряват да използват такъв вид стратегически аутсорсинг или са го прекратили. Все пак предприятията от сферата на услугите имат по-скоро

---

<sup>5</sup> <http://www.aberdeen.com/>

положително отношение към него (57 % от общия им брой), докато производствените предприятия са по-скептично настроени.

Въпреки, че степента на приложение на аутсорсинга при бизнеспроцесите не е особено висока, все пак 35 % от изследваните предприятия са предали на външен изпълнител поне една функция. Може да се очаква, че този вид аутсорсинг ще се разширява, тъй като 14 % от предприятията възнамеряват да го приложат по отношение на някои свои бизнеспроцеси.

Тази тенденция е по-силна в производствените предприятия, 15 % от които смятат да изнесат чрез аутсорсинг отделни бизнеспроцеси (срещу 12 % от предприятията от сферата на услугите). От друга страна обаче, 54 % от производствените предприятия не са убедени в ефекта от аутсорсинг на бизнеспроцеси и не смятат да го използват, докато в сферата на услугите делът на тези предприятия е 41 %. Очевидно при аутсорсинга на бизнеспроцеси понякога се получава и негативен ефект, тъй като и в двете сфери 2 % от предприятията са прекратили неговото използване.

В структурата на аутсорсваните бизнес процеси, най-голям дял има аутсорсингът на юридически услуги (26 %) и рекламни дейности (23 %). Въпреки очакванията, базирани на по-големия дял на микро и малки предприятия в извадката, делът на аутсорсинга на счетоводни услуги в общия обем на аутсорсвани бизнеспроцеси, е само 18 %. Още по-малък (10%) е делът на маркетинговите услуги.

Най-малък е делът на по-сложните бизнес процеси, които са вътрешно присъщи и свързани непосредствено с дейността на предприятията. Така например, като цяло в изследваните предприятия, аутсорсинга на управлението на продажбите е само 3%, при управлението на доставките и на проекти той е 6 %, при управлението на връзките с клиентите – 5 %, а аутсорсинга на цялостното финансово управление на бизнеса има дял от едва 3 % в структурата на аутсорсваните бизнес процеси. В световната практика, преди всичко в големите корпорации, тези бизнес процеси имат значително по-висок дял в общия обем на аутсорсинга, особено по отношение на управлението на връзките с клиентите и на управлението на проекти. Очевидно, преобладаващия брой микро и малки предприятия в нашата икономика, не са склонни да аутсорсват такива бизнес процеси, за които смятат че са жизнено важни за успеха на дейността им.

По принцип, една от най-бързо развиващите се форми на аутсорсинг, е предоставянето на счетоводни услуги. Това касае преди всичко микро и малките предприятия, в които обемът на стопанска дейност е неустойчив и зависи от множество външни фактори. Над 80 % от предприятията в сферата на услугите, които са предимно микро и малки, прилагат или възнамеряват да използват аутсорсинг на счетоводни услуги. В сферата на производството обаче, 48 % от предприятията не възнамеряват да приложат този вид аутсорсинг, а 2 % са го прекратили.

Перспективна област на аутсорсинг на бизнес процеси, са маркетинговите дейности. За съжаление, нашите предприятия слабо използват тези възможности, което донякъде се дължи на сравнително невисокото равнище изобщо на маркетинга в тях. Само 30 % от изследваните предприятия прилагат в момента аутсорсинг на маркетингови дейности, а 45 % не възнамеряват изобщо да го използват.

Рекламните дейности очаквано са много силна област на приложение на аутсорсинга. Към момента на изследването, 73 % от всички предприятия в извадката го прилагат, а 10 % възнамеряват да го използват. Още по-широко е използването на аутсорсинга при юридическите услуги. Това е логично, тъй като този вид услуги, както и рекламните дейности, не се осъществяват непрекъснато в повечето предприятия и често имат инцидентен характер, особено при микро и малките предприятия. От общия брой изследвани предприятия, 80 % използват в момента аутсорсинг на юридически услуги, а 6 % ще го приложат в бъдеще. Само 19 % от производствените предприятия и 6 % от тези в сферата на услугите, разчитат на собствени структури и специалисти в областта на юридическите услуги.

Специфичен подсектор на аутсорсинга на бизнес процесите е предаването на външен изпълнител на различни спомагателни непроизводствени дейности, които най-общо се обхващат от понятието делови услуги. **Аутсорсингът на делови услуги (Business Services Outsourcing)** позволява на предприятията да получават по-бързи, по-гъвкави, по-евтини и ефективни услуги, като същевременно спестяват ценно време и ресурси. Това е особено необходимо за малките и средни предприятия, за които организирането и поддържането на всевъзможни услуги със собствени средства може да струва твърде скъпо. Ето защо малките фирми обикновено използват външен доставчик за голяма част от необходимите им услуги още от самото си създаване.

Аутсорсингът на точно този вид услуги би трябвало да бъде широко разпространен, поради това, че те имат второстепенен характер, сравнително лесно могат да се предадат на външен изпълнител, а и съществува конкуренция в сектора. Нашето изследване обаче, не потвърди тези очаквания. Само 35 % от анкетираните предприятия смятат, че този вид аутсорсинг е полезен, докато 34 % имат отрицателно отношение. Тук трябва да се отбележи, че останалите 31 % от предприятията нямат мнение по този въпрос, което показва недостатъчната популярност на възможностите на аутсорсинга. Недоверието към аутсорсинга на делови услуги е по-голямо в производствените предприятия – 38 % от анкетираните, срещу 27 % от предприятията в сферата на услугите. Това може да се дължи на факта, че производствените предприятия са с по-големи ресурси, позволяващи им сами да извършват услугите, но не обяснява тяхната незаинтересованост от повишаването на качеството и снижаване на разходите, които се очакват от техния аутсорсинг. Няма убедителни доказателства за неефективността на аутсорсинга на делови услуги, тъй като само 4 % от предприятията, които са го използвали, са го прекратили или възнамеряват да го прекратят. В същото време, едва 4 % пък възнамеряват да го приложат в бъдеще.

Най-често чрез аутсорсинг се изнасят дейностите по охрана, както и извършването на строително-ремонтни работи. В структурата на аутсорсваните делови услуги те имат дял съответно 30 % и 29 %. Охраната и свързаните с нея дейности се възлага на външен изпълнител в 48 % от изследваните предприятия. При това в сферата на услугите техният дял достига 53 % , а още 6 % възнамеряват да използват аутсорсинг на охранителни дейности. Нито едно предприятие от тази сфера не е прекратило договорите си за охрана. В същото време делът на предприятията, които имат подчертано отрицателно отношение към аутсорсинга на тази дейност, е сравнително нисък (30 % от производствените и 22 % от предприятията от сферата на услугите). Като се има



пред вид, че 20 % от изследваните предприятия засега нямат формирано мнение за или против използването му, може да се очаква бъдещо развитие на аутсорсинга на охранителни дейности.

Аутсорсингът на строително – ремонтни работи също е широко разпространен, въпреки че като обем той е малко по-малък от охранителните дейности. Близко половината (49 %) от изследваните предприятия използват външен изпълнител за тези дейности, като в производствените предприятия делът им достига 54 %. Предприятията, които не възнамеряват да прилагат този аутсорсинг са само 10 %, а без мнение са 28 %. В същото време, при тази услуга очевидно има провали на аутсорсинг-договорите, тъй като средно 12 % от предприятията са се отказали от тях.

Приложението на аутсорсинга на услуги, свързани с поддържането и почистването на сгради, офиси, прозводствени и други помещения, силно се поляризира в двете групи изследвани предприятия. В сферата на услугите 50 % от предприятията използват този аутсорсинг, като нито едно не го е прекратил, а още 9 % възнамеряват да го приложат. Все пак 19 % не са наясно за ползите от него, а други 22 % не смятат да го приложат. Обратна е ситуацията в производствените предприятия, където 50 % изобщо не възнамеряват да възлагат на външен изпълнител тази дейност, а 2 % са прекратили тези договори. Само 20 % от производствените предприятия използват в момента аутсорсинг на дейности, свързани с хигиената и почистването на помещенията.

Почти идентично е положението в предприятията от сферата на производството по отношение на аутсорсинга на услуги, свързани с поддържането на територията. Само 17 % използват външни доставчици на тези услуги, а 44 % не смятат за необходимо да ги аутсорсват. Делът на предприятията от сферата на услугите, които прилагат аутсорсинг на тези услуги е още по-нисък (13 %), но това може да се обясни със спецификата на дейността им и липсата на територия. Затова и 50 % от тези предприятия нямат отношение по проблема. Все пак може да се предполага, че и в сферата на услугите аутсорсингът на тези дейности създава повече проблеми, отколкото ползи, тъй като 6 % от предприятията са го прекратили, а 28 % не възнамеряват да го използват.

Най-ниска степен на приложение има аутсорсинга при кетъринг услугите. Най-вероятно това се дължи както на непознаване на този вид услуга, така и на отрицателно отношение към нея. За това свидетелства фактът, че 46 % от анкетираните предприятия не са изразили становище, а 34 % не възнамеряват да използват аутсорсинг на тази услуга.

**Под производствен (или производствено-технологичен) аутсорсинг се разбира предаването на външна организация на основни за предприятието бизнес процеси (част от собствената производствена верига или цял производствен процес). Често се използва вариант, при който предприятието продава части от свои структурни звена на други фирми и след това взаимодейства с тях в рамките на аутсорсинга.**

От общо 86 респонденти, 48 % прилагат производствен аутсорсинг, а 7 % възнамеряват да го приложат. Естествено е, че в производствените предприятия има много по-големи възможности за аутсорсинг на отделни операции или частични процеси. Затова разликата в използването на производствено-технологичния аутсорсинг в секторите на производството и на услугите, е чувствителна. Докато в сектора на производството 56 % от анкетираните

предприятия са използвали или използват в момента аутсорсинг на основни дейности или процеси, то в сектора на услугите техният дял е само 34 %.

Над половината от производствените предприятия използват в някаква степен предаването на части от дейността, операции или процеси на външен изпълнител, 5 % смятат да го използват в бъдеще, но 1 % възнамеряват да го прекратят. Логично в сферата на услугите този дял е по-нисък, като 34 % от предприятията прилагат този вид аутсорсинг, а 3 % възнамеряват да го използват. За отбелязване е, че нито едно предприятие от този сектор, което използва под някаква форма аутсорсинг на основни операции или процеси, няма намерение да го прекрати. Същевременно, както в сферата на производството, така и на услугите, дялът на предприятията, които не прилагат и не възнамеряват да използват такъв аутсорсинг, е доста висок – съответно 41 % и 61 %. Следователно, почти половината от предприятията не смятат, че използването на аутсорсинг на процеси, операции или функции от основното производство или основната дейност, ще доведе до конкурентни предимства.

В структурата на основните видове дейности, които най-често се предават на аутсорсинг, най-висок дял (24 %) има използването на поддоставчик за изработване на отделни детайли или части от крайния продукт на предприятието. В сферата на услугите този дял е малко по-висок (26 %), но като цяло  $\frac{1}{4}$  от аутсорсваните дейности в основното производство се свеждат до използването на поддоставчик за изработката на детайли (части) от продукта.

Почти половината от изследваните предприятия използват варианта за аутсорсинг чрез възлагане на външен изпълнител на работи с материали на възлагащото предприятие (т.нар. ишлеме). Тази форма на аутсорсинг се прилага в 49 % от от предприятията, но в структурата на аутсорсвани производствени дейности тя има дял само от 17 %. Това също може да се обясни с преобладаващия брой на малки и микро предприятия, които по-често са в ролята на изпълнител, а не на възложител на работи на ишлеме.

Въпреки разпространеното мнение, че предприятията по принцип се въздържат от аутсорсинг на дейности в основното производство, пряко свързани с изпълнението на отделни операции, група операции или част от процес, както и на цяла фаза (стадий) от процеса, изследването показва друго. Аутсорсингът на тези дейности е повече от половината от целия производствен аутсорсинг. Същевременно, приложението му в изследваните предприятия се снижава с увеличаване на обхвата и сложността на операциите и дейностите, които се предават на аутсорсинг. Така например, броят на предприятията, които използват аутсорсинг по отношение изпълнението на отделни операции, е два пъти по-голям от този на предприятията, които не възнамеряват да го прилагат – 63 % срещу 31 %. В производствените предприятия съвсем логично това съотношение е още по-голямо – 68 % от предприятията от този сектор прилагат аутсорсинг на отделни операции, а още 5 % възнамеряват да го използват. Дялът на тези, които не смятат че той е приложим, е само 25 %, а 2 % възнамеряват да го прекратят. В сферата на услугите съотношението между двете крайни групи предприятия е почти равно – 53 % използват аутсорсинг на отделни операции, а 47 % не възнамеряват да го приложат. Обратно е съотношението при аутсорсинга на цяла фаза (стадий) на процеса – дялът на предприятията, които го прилагат, в общия брой на изследваните предприятия, е 37 %, а на тези, които не възнамеряват да го използват – 54 %. По-ниската степен на приложение на аутсорсинга на фаза от процес, се дължи на предприятията от сферата на услугите. При тях само 18 % използват такъв

аутсорсинг, а за 82 % той е неприложим. При производствените предприятия съотношение е почти равно – 45 % срещу 43 %, но още 10 % от тях възнамеряват да го приложат. Следователно, аутсорсинг на цяла фаза (стадий) от производствения процес е приложим в повече от половината от производствените предприятия. Що се отнася до аутсорсинга на група операции или част от процес, то съотношението между двете групи предприятия – прилагачи и неприлагачи, е почти еднакво – 47 % срещу 49 %. И тук обаче, делът на производствените предприятия, които използват аутсорсинг на група операции, е значително по-висок в сравнение с този от сферата на услугите. Общо 61 % от тях прилагат или възнамеряват да приложат този вид аутсорсинг, докато 76 % от предприятията от сферата на услугите не смятат да го използват.

### Мотиви за прилагане на аутсорсинг<sup>6</sup>

Изследването показва, че основният **мотив** за използване на аутсорсинг от анкетираните предприятия е „повишаване качеството на получаваните чрез аутсорсинг продукти/услуги” (20% от отговорите). Очакванията са, че това ще спомогне за постигането на по-високо качество и на предлаганите от тях продукти/услуги на крайния потребител. Това е логично, тъй като тясната специализация на аутсорсинговите фирми в извършването на определена дейност, по-големите им технологични възможности и практически опит, притежаваните от тях висококвалифицирани специалисти, специфични знания и ноу-хау и др., са предпоставка за постигане на по-високо качество на предлаганите от тях продукти/услуги. В същото време, предприятията-клиенти разглеждат тази дейност като периферна и за тях не е икономически изгодно, поради ограничените ѝ мащаби и/или спорадичния ѝ характер, да инвестират в нея. Затова те предават тази дейност (процес) на външен изпълнител, очаквайки по-високо качество на получаваните продукти/услуги. Това обяснява, че 93% от анкетираните предприятия (79% - „да”, 14% - „донякъде”) очакват в резултат на аутсорсинга да получат продукти/услуги с по-високо качество.

Другите ключови мотиви за използване на аутсорсинг са „повишаване конкурентната способност чрез концентриране върху основни процеси”, „пониски оперативни разходи” и „възможност за преразпределяне на собствените ресурси и насочването им към ключови дейности” (по 16%). Основният принцип на аутсорсинга е: „Остави за себе си само това, което можеш да правиш по-добре от другите, и предай на външен изпълнител това, което той прави по-добре от другите”. В този смисъл предприятието трябва да концентрира своите усилия и ресурси в това, което умее най-добре, да развива тези дейности и процеси, за които има нужните компетенции, опит и ноу-хау, а останалите функции и дейности да предостави на външни фирми, които могат да ги извършват по-добре, по-качествено и по-евтино. Счита се, и то не без основание, че притежаването на непрофилни активи и други ресурси и извършването на непрофилни дейности разсейват предприятието и оказват пагубно влияние на бизнеса.

Предприятията са преценили, че е по-изгодно да заплатят на външна фирма, чийто мащаб на дейност в определената сфера е по-значителен, отколкото да поддържат собствено неголямо звено. Така те съществено съкращават или дори напълно се освобождават от т.нар. непрофилни активи,

<sup>6</sup> Доц. д-р Любчо Варамезов

както и на разходите, произтичащи от тях. Освен това, в резултат на използването на аутсорсинг се намалява броя на собствения персонал, в това число и управленския, което също води до икономия на разходи. 14% от анкетираните предприятия мотивират решението си за прилагане на аутсорсинг чрез възможността да оптимизират своя персонал. Наистина, изнасянето на някои странични и второстепенни функции и дейности води до олекотяване структурата на предприятието, премахване на някои звена и отдели, а това води и до редуциране броя на персонала. Само 6% от анкетираните фирми очакват използването на аутсорсинга да доведе до увеличаване на инвестиционната им привлекателност.

Не всички стопански субекти прилагат или възнамеряват да прилагат аутсорсинг в своята бизнес практика. Основните **причини** за това са опасността от „загуба на контрол върху процесите и дейностите” (21%), „изтичане на фирмени тайни” (20%), „увеличаване разходите за продуктите/услугите” (20%). При 14% от анкетираните предприятия причина е липсата на подходящи за аутсорсване дейности и процеси.

Солидна причина за неприлагането на аутсорсинг е възможното загубване на контрол върху изнесените извън пределите на предприятието процеси. Това важи с пълна сила особено за тези дейности и процеси, които са ключови за предприятието и които му осигуряват конкурентни предимства. Важна причина за неприлагането на аутсорсинг е и възможността от изтичане на фирмени тайни. Рискът от изтичане на корпоративни знания нараства, когато на аутсорсинг се отдават функции, обезпечаващи лидерство на пазара. Интересно е, че само 7% от респондентите се страхуват от това, да се окажат в зависимост от своя евентуален аутсорсинг партньор, а това е една от потенциално най-възможните опасности. За 4% от предприятията причината са лошите резултати от прилагането на аутсорсинг, които са постигнали други предприятия. Някои от предприятията (5%) не искат да си създават проблеми с персонала, тъй като аутсорсингът принципно е свързан със съкращаване на хора. Част от стопанските субекти (7%) не знаят нищо за възможностите на аутсорсинга за повишаване конкурентната си способност. Това е логично, тъй като тази стратегия все още не е достатъчно позната на стопанските субекти. Едва 7% са и тези, които се страхуват да не изпаднат в зависимост от аутсорсинг-партньора. В действителност, възможността клиентът да се окаже зависим от доставчика е твърде голяма, а отговорите на анкетираните стопански субекти показват необосновано подценяване на този риск.

### **Ефекти от прилагане на аутсорсинга<sup>7</sup>**

**Ефектите** от прилагане на аутсорсинг са разнообразни. При това 80% от анкетираните предприятия определят този ефект като положителен (за 15% от тях аутсорсингът оказва слабо положително влияние, за 30% от респондентите от аутсорсинга „има определена полза”, а за 35% тази полза е отчетливо изразена като позитивна).

В структурен аспект най-силно са изразени ползите „по-високо качество на продуктите/услугите” и „достъп до специфичните знания и опит на аутсорсинг партньора (по 18%), „икономия на време” (17%) и „оптимизиране числеността на персонала” (15%). Това е логично, тъй като тясната

<sup>7</sup> Доц. д-р Любчо Варамезов

специализация на аутсорсинг партньора, висококвалифицирания персонал, с който разполага, неговият опит и знания в извършването на определени дейности и процеси, води до тяхното по-качествено изпълнение и до по-качествени продукти/услуги. Едновременно с това, по време на изпълнението на аутсорсинг-договора, предприятието клиент получава възможност да се запознае със специфичните знания и опита на доставчика. Прилагането на аутсорсинг е свързано с извеждането на редица функции, дейности и процеси извън пределите на предприятието, а заедно с това и свързаните с тяхното осъществяване структурни звена. Това води до оптимизиране както на организационно-управленската структура на стопанския субект, така и на неговия персонал. Използването на профилирани фирми осигурява и достъп до технологии, знания и умения на персонала, за които иначе би трябвало солидно вложение на време и средства и които въпреки това пак биха останали извън обсега на конкретната фирма. Отделно от това компанията, която изнася част от работата си, получава възможност да се съсредоточи върху основните си дейности, т.е. нещата, които може да върши най-добри и от които печели най-много.

За две трети (73%) от респондентите влиянието на аутсорсинга върху повишаване качеството на продуктите/услугите е средно или силно изразено, за 65% води до икономия на време, за 64% той осигурява достъп да специфичните знания и опита на аутсорсинг партньора, а за 62% от анкетиранияте фирми прилагането на аутсорсинг повишава тяхната конкурентна способност.

Прави впечатление, че според едва 12% от респондентите прилагането на аутсорсинг води до намаляване на оперативните разходи. Това означава, че днес стопанските субекти се стремят да постигнат други ефекти от прилагането на аутсорсинг, които са по-важни за тях от простото намаляване на разходите. За една пета (20%) от анкетиранияте стопански субекти влиянието на аутсорсинга върху намаляването на разходите е слабо и само 30% определят това влияние като силно. Заслужава внимание и факта, че нито един от респондентите не е посочил, че използването на аутсорсингът е довело до увеличаване на оперативните разходи. В същото време 7% от анкетиранияте предприятия отговарят, че аутсорсинг стратегията е повлияла отрицателно на оптимизирането на план-графиците на дейността.

### **Рискове от използване на аутсорсинга<sup>8</sup>**

Изследването показва, че с най-голям относителен дял е риска от изтичане на информация – 15%. На второ място по значимост е рискът от неспазване на договора и на взаимните права и задължения – 13%. Следващ по значение е рискът свързан с непредвидени разходи – 12%. Непосредствено след него е рискът от изгубване на контрол над процеса – 12%. Рискът от нарушаване на търговската тайна е също с 12%. С 12% е и рискът от изпадане в зависимост от аутсорсинг-партньора. На рискът от изтичане на ноу-хау се падат 11% от общия брой на анкетиранияте фирми. Едва 7% от анкетиранияте са посочили рискът от нарушаване на останалите процеси в организацията. Последен в класацията е рискът от фалит на аутсорсинг-партньора с 6%.

---

<sup>8</sup> Доц. д-р Цветан Дилков

Разглеждайки зависимостта между възможните рискове при аутсорсинга и вида на риска, трябва да отбележим, че първи по значимост в класацията е рискът от изтичане на информация. На него се падат 80% от анкетираните. Непосредствено след него е рискът от неспазване на договора и взаимните права и задължения – със 66%. Със 65% са рискът от изтичане на информация и рискът от нарушаване на търговската тайна. С 64% е делът на риска от изгубване на контрол над процеса. Изпадането в зависимост от аутсорсинг-партньора е с 60%. 57% е делът на изтичането на ноу-хау. На рискът от нарушаване на останалите процеси в организацията се падат 37%. И накрая на риска от фалит на аутсорсинг-партньора се падат 30%.

#### IV.

Резултатите от изследването ни позволяват да формулираме следните по-важни изводи и обобщения:

**Първо**, повечето български предприятия прилагат аутсорсинг в различна степен и под различна форма. Макар че през последните десетилетия западните компании активно прилагат аутсорсинга като стратегия за повишаване на конкурентната си способност, българските предприятия все още нямат ясно изградена концепция за това, какво точно представлява аутсорсингът, кои са основните му предимства и недостатъци, кои са най-подходящите за аутсорсване функции, дейности и процеси и как те да бъдат определени, как да се избере подходящия аутсорсинг партньор, как успешно се управляват аутсорсинг проектите и т.н. Нещо повече, не са малко тези мениджъри, които за пръв път чуват за тази бизнес стратегия.

**Второ**, недотам доброто познаване същността на аутсорсинга поражда и недотам коректни отговори. Въпреки разяснението, изрично направено в анкетната карта, в екипа остава съмнение, че редица функции, дейности и процеси, посочени от респондентите като предмет на аутсорсинг, преди не са извършвани самостоятелно, в пределите на предприятието. Тъй като тези дейности/процеси не се осъществяват от тях самите, т.е. със собствени ресурси, предприятията просто приемат, че ги аутсорсват.

**Трето**, както и в световната бизнес практика, така и у нас, широко приложение намира ИТ-аутсорсингът. При това той се използва както самостоятелно, така и като основа на други аутсорсинг практики. Обяснението е, че бързото развитие на технологиите намалява възможностите на фирмите самостоятелно да следят и своевременно да реагират на появата на технологични нововъведения и своевременно да ги внедряват.

**Четвърто**, мотивите на стопанските субекти за прилагането на аутсорсинг не се различават съществено от мотивите, установени от провеждането на редица изследвания в чужбина. Прави впечатление обаче, че основният мотив на българските предприятия не е намаляването на разходите, а повишаване качеството на получаваните продукти/услуги. Предполага се, че особено в условията на икономическа криза, водещата движеща сила за прилагане на аутсорсинг е редуцирането на разходите. Очевидно българските предприятия държат да повишават своята конкурентна способност не чрез прилагането на ценови стратегии, а чрез повишаване качеството на предлаганите продукти/услуги.

**Пето**, приложението на аутсорсинга е в пряка зависимост от размера на предприятието. То е застъпено повече в по-големите предприятия и се

ограничава с намаляването на размера. Това се обяснява с по-големия брой на функциите, дейностите и процесите, които се изпълняват в големите предприятия. Част от тях, тези, които не са профилни, изпълняват се епизодично и не генерират печалба за предприятието, могат да бъдат аутсорсвани. От друга страна, микро и малките предприятия, разполагайки с ограничени ресурси, още при самото си стартиране са концентрирали тези ресурси и всичките си усилия за изпълняването на дейности и процеси, за които притежават необходимите компетенции и които формират техния бизнес профил.

**Шесто**, недотам доброто познаване същността на аутсорсинга е причина и за погрешното идентифициране на възможните рискове, които произтичат от прилагането на този бизнес модел. За 80 % (!) от респондентите най-големият риск е изтичането на вътрешнофирмена информация. Разбира се, този риск не трябва да се подценява, но понякога е по-лесно да се получи определена информация непосредствено от сътрудник на компанията, отколкото от аутсорсинг партньора. В същото време едва 30 % от предприятията определят вероятността от фалит на аутсорсинг партньора като потенциален риск. Тази оценка, особено в условията на тежка финансово-икономическа криза и нарастваща междуфирмена задлъжнялост, е несериозна.

Въз основа на така формулираните изводи си позволяваме да направим следните препоръки:

**Първо**, стопанските субекти трябва **добре да оценят възможностите и необходимостта от аутсорсинг** на отделните функции или бизнес процеси. В тази връзка мениджмънтът на предприятието трябва да даде точни отговори на редица въпроси, като: какво умеем да правим най-добре от всички; как бихме могли да го правим още по-добре; какво отличава нашата компания от конкурентите; какви ценности извличат нашите клиенти от предлаганите от нас продукти и услуги; какво конкурентно предимство може да ни даде аутсорсингът и т.н.

Необходимо е от всички бизнес процеси да се отделят именно тези, които съставляват ключовите компетенции (core competencies) на компанията. 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.

**Второ**, трябва внимателно да се направи **избор** на аутсорсинг партньор. При избора на аутсорсинг партньор е необходимо да се отчетат неговият имидж и опита му в реализирането на аналогични проекти, неговата гъвкавост, равнището на обслужване и стойността на услугата, която предлага и т.н.

### Литература

1. Алдерс, Р. ИТ-аутсорсинг – практическое руководство. М., Альпина БизнесБук, 2004.
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учебное пособие /Под ред. проф. Б .А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М., Дело, 2003.
4. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М., Изд. дом. „Вильямс”, 2004.

5. Bade, D., Mueller, J., Youd, B. Technology in the Next Generation of Supply Chain Outsourcing – Leveraging Capabilities of Fourth Party Logistics. Ascet Volume 1. April, 1999.

6. Birow, L. and Fawcett, S. International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges // International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring 1993.

7. Burkholder, N. Outsourcing. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2006.

8. Click, R., Duening, T. Business Process Outsourcing. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2005.

9. Cross, J. IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach // Harvard business review. Vol. 73 (3).

10. Duening, T., Click, R. Essentials of Business Process Outsourcing. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc., 2005.