

# Methods for evaluation of transition to the outsourcing in organization

Aleksandra Parashkevova<sup>1</sup>

## Методи за оценяване на прехода към аутсорсинг в организацията

Александра Парашкевова<sup>1</sup>

**Abstract** – The aim of the present paper is to comment some of the methods for evaluation the implementation of outsourcing in the organization.

**Key words:** outsourcing, organization, method, matrix

**Анотация** – Целта на настоящата статия е да се коментират някои от методите за оценяване на прилагането на аутсорсинга в организацията.

**Ключови думи** – аутсорсинг, организация, метод, матрица

### I. Въведение

През последните години, аутсорсингът се наложи в практиката на съвременната организация. Аутсорсингът позволи да се реши дилемата на организацията: да създава или да купува необходимите за предлагането на крайния продукт компоненти (материални и нематериални). А аутсорсинговата теория се основава на две алтернативи, които предизвикват организациите да решат тази дилема: лансирането на продукта на пазара е възможно или чрез повишаване на качеството, или чрез намаляване на цената. Анализът на българския опит показва, че съществува и трета алтернатива, при която организацията си поставя за цел да увеличи финансовата си устойчивост, без да дефинира приоритетите си за пласмент на продукцията. Оттук могат да бъдат формулирани целите, които си поставя мениджмънтът: *Повишаване на качеството на продукта* при постоянни разходи; *понижаване на цената на продукта* и запазване на текущото равнище на качество за сметка на понижаване на разходите; *подобряване на финансовата устойчивост* чрез минимизиране на разходите и запазване на текущото равнище на качеството на продукта.

Изискванията за качество, разходи, цени, финансова устойчивост могат да бъдат противоречиви, но те винаги са взаимосвързани. Обобщавайки, може да се твърди, че аутсорсингът е инструмент, позволяващ оптимизиране на конфигурацията на организационната система, изхождайки от компромиса между разходи, качество на продукта и желанията на мениджърите да притежават

определени активи. Изборът на приоритетите *качество-разходи-притежание* и съотношенията между тях е стратегическа задача. Критериите за прилагане на аутсорсинга са: концентриране върху основния бизнес, намаляване на разходите, стремеж към по-голяма гъвкавост, използване на успешни практики и технологии. Една от най-важните задачи на мениджмънта е да се определят функциите и процесите, които могат и следва да се аутсорсват. Част от методите, които се използват с тази цел се изследват в настоящата статия: *теорията на фазовата трансформация на организацията* [1], матрицата на *Gartner Research* за оценка на степента на *вътрешна ефективност-критичност* за организацията, аутсорсинговата матрица на *PriceWaterhouseCooper*. Тези методи са създадени за бизнеса, но могат да се използват и от организациите в публичния сектор.

### II. Теорията на Фазовата Трансформация на Организацията

*Теорията на фазовата трансформация на организацията* е междудисциплинарен подход, използващ инструментите на нелинейната динамика (*nonlinear science*) за описание на закономерностите на развитие на бизнес-системите. Тази теория постулира пет етапа на развитие на компанията или, в същност, форми за съществуване на бизнес-идеите: *управление на реализацията на бизнес-идеята*; *управление на функциит*; *управление на процесите*; *управление на мрежите* и *на знанията*. По такъв начин, развитието на организацията може да се определи като система от взаимноудовлетворяващи се потребности на предприятието и потребителя. Мениджмънтът би искал да разглежда аутсорсинга и като бизнес-модел, позволяващ решане на задачите на предприятието и като инструмент за създаване на сериозни конкурентни предимства.

Етапът на *управление на реализацията на бизнес-идеята* поставя задачата за рентабилно увеличаване на продажбите. Във фокуса на предприемача е продуктът, а основният мотив е желанието да се притежава. Тук от значение е, не високата в сравнение с ценността цена, а фактът, че управлението на качеството се свежда до поддържането му на равнището на

<sup>1</sup> Александра Парашкевова, Варненски свободен университет “Черноризец Храбър”, Варна, 9007, к. к. Чайка

формиралите се ценностни представи на потребителя.

В етапа на *управление на функциите*, мениджмънтът купува онези навици, знания и умения, които не му достигат. В центъра на вниманието на предприемача се появява нов елемент – персоналът, но основният мотив продължава да бъде желанието да се притежава. По време на този етап, за първи път, възникват задачите на аутсорсинга, но те са свързани изключително с отсъствието на отделни навици и умения или съответни активи, например, производствено предприятие купува услуги за изготвяне на рекламна продукция. От тази гледна точка, придобиването на суровини също може да се дефинира като аутсорсинг. Плаща се тогава, когато липсват активи и умения да се произведат необходимите суровини. Тази фаза завършва с функционална пълнота, което води до рязко нарастване на комуникациите. По време на този етап, аутсорсингът не решава проблема за намаляване на броя на взаимодействията между структурните поделения (основен фактор за ефективността на бизнеса в този момент на развитието).

*Управлението на процесите* (на равнище *вход-изход*) предполага определяне на инструменти за дефиниране на ефективността за отделните дейности. Това позволява да се оцени изгодата от аутсорсването на някои процеси. Така, използването на инструментариума на аутсорсинга дефинира нова цел: намаляване на разходите при условие, че се запази качеството, което да доведе или до понижаване на цените, или до повишаване на финансовата устойчивост на бизнеса. При това изборът на приоритети (което е по-важно, устойчивостта за намаляване на цените) зависи от очакванията на потребителя. Ако очакванията му са се променили, то цената става най-важна, за да се задържи пазара. Формата на аутсорсинга се определя само от вътрешните мотиви за развитие на бизнеса. Ако мотивът за притежанието все още преобладава, то, открояването на спомагателните или обслужващите поделения протича чрез създаване на самостоятелни бизнес субекти. Ако преобладава мотивът да се управлява и за това съществуват условия, собствените поделения могат да бъдат ликвидирани, а изискуемите услуги или компоненти да се купуват от външни компании. Именно мотивът за притежание иницира стремеж към поглъщане на други компании. Напротив, мотивът да се управлява води до създаване на алианси.

Резултатът от коментираните по-горе изменения в очакванията на предприемача е преходът към етапа на *управление на мрежите* [2], т.е. на група от свързани с обща дейност компании. По време на този етап на процеса, резултатите от дейността на всеки елемент на мрежата, осигуряват относително ниско равнище на разходите. А по-нататъшно увеличаване на продажбите може да се постигне не чрез намаляване на цената, а само чрез повишаване на качеството, което неминуемо влияе върху изменението на целите на приложение на аутсорсинга. Придобиването на навици за управление на системата за разполагане на поръчки при лидерите и контролът на качеството на получените резултат води компанията до най-високата фаза на управление – *управление на знанията*. В тази фаза компанията има само система за генериране на нови и модификации на съществуващите продукти, система за

диспетчеризация на разполагане на поръчките и система за контрол на качеството. Аутсорсингът се превръща в принцип на управление. По такъв начин, *теорията на фазовата трансформация на бизнеса* дефинира критерия за вземане на ефективно управленско решение относно да се купува или да се произвежда. Необходимото условие за прилагане на аутсорсинга е бизнес-системата да притежава навици за процесно управление на дейността. Това е важна забележка, която коренно променя подхода към принципите на управление. Освен анализирани, може да възникне ситуация, когато организациите-поръчители активно използват аутсорсинга като инструмент, подпомагач промените. Механизмът е следният. Организацията аутсорсва една по една своите функции, а след изтичане на срока на контракта ги връща обратно под свое управление. Смисълът на подобна операция е в това, че при запазване на съществуващата структура би било невъзможно едновременно да се подобри равнището на услугите и да се намалят разходите. Затова начинът за реализиране на промените е последователното аутсорсване на функциите с последващото им връщане в компанията.

*Трансформационните промени* в практиката на аутсорсинга днес са факт. При това компанията предпочитат аутсорсинга на организационните функции и организационните процеси не само, за да намалят разходите си, но и за да променят организационната си структура или отделни процеси. Независимо от прогресивността на *теорията на фазовата трансформация на бизнеса*, не е ясно, как да се определи, коя функция следва да бъде оставена в организацията, а коя предадена на външно управление. Съществуват различни подходи, основани на многофакторния анализ на показателите, подпомагачи дефинирането на непрофилните функции. Но как да се определи, кои функции са непрофилни? Обикновено, мениджърът с нормално функционираща организационна структура рядко се замисля върху тези въпроси. Струва ли си организацията да се отказва от определен процес? Следва ли да споделя с някого своя портфейл? Ясно е че във всеки отделен случай отговорите на поставените въпроси ще бъдат различни.

### III. Матрицата на Gartner Research

*Gartner* предлага да се използва *методиката* за оценяване на услугите в координатите на матрицата *степен на вътрешна ефективност-критичност за организацията* и да се аутсорсват онези функции, които не се реализират ефективно със собствени сили, а тяхната критичност за организацията е ниска. В рамките на тази методика организациите следва сами да определят, кой тип аутсорсингови споразумения им дава най-големи предимства за достигане на поставените стратегически цели. Според специалистите на *Gartner Research* традиционните преки взаимовръзки от типа *клиент-доставчик* постепенно се отхвърлят, защото губят своята ефективност. В съответствие с методиката на *Gartner Research* структурата на споразуменията на аутсорсера може да се представи във вид на матрица (фиг. 1). Всеки от четирите квадранта на матрицата се характеризира с уникална структура на

споразуменията, дефинираща постигането на основните цели на организацията:

**1. Управление** – стратегията за постигане на споразумение е силно индивидуализирана. Тя предполага обикновено привличане на главен контрактор, който търси други доставчици за изпълнение на отделни видове работи [3].

**2. Достъп** – настройването в съответствие с изискванията на клиентите осигурява в този модел взаимовръзка тип *един към много*. Решенията притежават висока степен на мащабируемост. Проектът се реализира или от генералния доставчик, или от консорциума.

**3. Оптимизиране** – съществуват два модела на споразумения: *един към един* и *един към много*. Сега реализацията на споразуменията често води до привличане на главен контрактор, но прогнозите са, че бъдещето е на по-мощните модели на споразумения на база на консорциумите.

**4. Създаване** – ако споразумението *един към един* може да се използва при представянето и разработването на стратегията, то с развитието на *Internet* ще пристъпва към споразумения от типа *един към много* и *много към много*.

Стратегията е иновационна и предполага *Internet*-ориентация и работа с много външни доставчици на услуги (*external services providers – ESP*). Счита се, че е правилно да се използва не един *ESP*, а да се изберат няколко, за да се получи максимално пълен спектър от услуги. Избирайки *IT*-функциите, мениджмънтът следва да се ръководи от организационните императиви, като главният показател е ефективността на дейността, а основната цел – разширяване на влиянието на организацията. Обекти на оценката в този случай са доходът и маркетинговите възможности на организацията. Съвременните технологии са фундаментът на организацията, и те забележимо ускоряват развитието на организацията за сметка на съчетанието на иновациите и опита. Използването на *hi-tech*, преходът към електронно базирани комуникации, новите модели на действие на провайдерите на услугите и достиженията в сферата на практическото приложение на *IT* поставят нови цели в стратегиите за осигуряване на организациите с *IT*-ресурси. Прилагайки всеки от четирите модела, организацията преследва напълно определени цели:

**1. Управление.** В този модел най-важният въпрос е за оптимизиране на капиталовложенията и използваните ресурси, за да се постигне максимална възвръщаемост на *IT*-активите.

**2. Достъп.** Компаниите не се нуждаят от многоброен *IT*-персонал и не се стремят към самостоятелно разработване и притежаване на технологиите. Те получават само тази функционалност, от която най-много се нуждаят.

**3. Оптимизация.** Всички усилия на организацията са насочени към повишаване на ефективността.

**4. Създаване.** Организациите изискват възможности за разширяване на дейността чрез нови връзки с виртуалните

търговски площадки или в процеса на взаимодействие с участващите във веригата на доставки икономически актори. Схемите за осигуряване на компаниите с *IT*-ресурси (следва постоянно да се контролират, за да се установи навреме, когато целите на организацията започват да се променят или са близки до промяна. В този случай може да се наложи преход към стратегия от друг квадрант.

#### IV. Матрицата на Pricewaterhouse Coopers

Друг известен консултант в сферата на аутсорсинга *PriceWaterhouseCoopers* предлага различна от представената методика за определяне кои организационни функции подлежат на аутсорсване. *Методиката* предполага мениджърът на *IT*-департамента да отговори на няколко въпроса, засягащи организацията на дейността. Всеки вариант на отговор има определено тегло. Но този начин е добър само за онези функции, оценката, на които може да бъде дадена еднозначно. В сложни случаи подобна методика не може да даде правилен отговор, и въпросът следва да се решава индивидуално.

Методът, базиращ се на използване на така наречената *матрица на аутсорсинга* може да се използва за намиране на функции, които могат да бъдат предадени на аутсорсинг (фиг. 2.). Методът дава отговор на въпроса, какво и кога да се *прибира*. Допълнителното използване на двуфакторния анализ на компетенциите, притежавани от компанията-поръчител, позволява да се разбере вътрешната структура, която може да бъде поставена в началото на процеса на дефиниране на функциите, бизнес-задачи и портфейла от продукти.

Стратегическата важност определя, доколко анализирания елементи на бизнеса са важни от гледна точка на фирмената стратегия. Анализът предполага използване на следните оценки за важност: *висока, средна, ниска*. Ефективността на изпълнение на всеки елемент на бизнес-системата се сравнява с ефективността на придобиваните на пазара аутсорсингови услуги. Следователно, мениджмънт анализира доколко добре (в сравнение с пазара) компанията изпълнява някаква дейност, доколко съответства на отрасловото развитие конкретен технологичен предел, доколко добре изпълнява своите функции определен отдел, доколко са квалифицирани сътрудниците и т.н. При анализа се прилагат следните оценки: *по-добре, същото, по-зле*. Анализът, осъществяван по предлаганите девет полета-ориентир, позволява да се изработи управленско решение, основано на стратегическо виждане, по всеки аспект на дейността на компанията, при това независимо от нейния бизнес-портфейл. Изводът е, че за практиката са необходими лесни за използване управленски инструменти: ненужното усложняване вреди на точността на анализа.



Фиг. 1. Структура на споразуменията с аутсорсера

*Квадрант 1. Висока стратегическа важност на компетенциите* (за постигане дълго-срочните цели на компанията) и *ниско равнище на компетенциите от гледна точка на пазара*. Стратегическата важност е висока, висока е и зависимостта на бизнеса от качеството на компетенциите. Очевидно е и решението - да се създават компетенции (но това отнема време). Придобиването на компетенции (или резултати от дейността) на свободния пазара е опасно (компанията може да стане зависима от доставчиците). Препоръката е, по време на първия етап да се влезе в алианс, за да се установят дългосрочни отношения с тези, които притежават компетенции и с тези, чиито компетенции са по-високи отколкото на пазара. Когато достатъчните компетенции са създадени, те попадат в квадрант 2.

*Квадрант 2. Висока стратегическа важност и средно равнище на компетенциите*. Стратегическата важност е висока, следователно, компетенциите следва да се развиват. Това е обект за първостепенни инвестиции в обучението и в натрупването на опит (изложби, асоциации, поощряване на разработки и т.н.), т.е. носителите на тези компетенции. Предвид важността на компетенциите е необходима защита на техните носители – да се установяват високи бариери на изхода: по-висока работна заплата, организиране на специални социални и други мероприятия за задържане на специалисти – носители на компетенциите в компанията.

*Квадрант 3. Висока стратегическа важност и високо равнище на компетенциите*. Максимален акцент върху защитата на компетенциите (патенти, лицензи, висока работна заплата и социални пакети). Хората, които реално правят бизнеса за компанията са нейният основен капитал, който е по-ценен от пари. Печеливш подход е отделяне на носителите

на тези компетенции в отделен вид бизнес, да се отделят от рисковете на бизнес-системата като цяло. Управлението на нематериалните активи в рамките на специално конфигурирана бизнес-едница е по-печелившо от управлението, например, на машиностроителен завод. Нещо повече, продуктите на бизнес-едницата могат да бъдат използвани в собствената бизнес-система и да бъдат продавани на пазара, в това число на конкурентите. Компетенциите и знанията струват много скъпо. Именно от това се определя високата работна заплата на топ-мениджърите, например, на големи холдинги и конгломерати.

*Квадрант 4. Средна стратегическа важност и ниско равнище на компетенции*. Зависимостта от компетенциите е много висока, затова си струва да се преразгледат стратегиите, или да се влезе в дългосрочни отношения с притежателите на тези компетенции. Компанията следва да създава компетенции само тогава, когато значимостта им от гледна точка на стратегическата важност нараства. Дотогава те (или резултатите от тях) следва да се получават от икономически актори, които притежават тези компетенции и са готови да ги споделят. Собствените специалисти е желателно да бъдат съкратени до минимум – един-двама специалисти или експерти за контрол и координация на взаимоотношенията в алианса. Типичният пример е обслужване в бизнес-центровете. Телефонните линии в съвременния бизнес са почти незабележим, но важен елемент на инфраструктурата. Обикновено, арендаторите на помещения не разполагат с телефонисти, затова дейностите за обслужване на телефонната централа се аутсорсват.

	Стратегическа важност		
	1	2	3
Висока	Създаване и участие в алианси	Развитие и защитаване	Защитаване и открояване
Средна	4 Участие в алианси	5 Произвеждане и развитие	6 Произвеждане и продаване
Ниска	7 Ликвидиране и купуване на пазара	8 Ликвидиране и купуване на пазара	9 Открояване и продаване
	По-зле	Същото	По-добре
	В сравнение с пазар		

Фиг. 2. Матрица на аутсорсинга

**Квадрант 5.** Средна стратегическа значимост и средно равнище на компетенции. Специалистите не е желателно да бъдат уволнявани, но, същевременно, не трябва, да се пропуска възможност за наемане на по-компетентни сътрудници при запазване на щата. Този подход дефинира вероятност за преход към компетенциите в квадрант 6, позволяващ на компанията да диверсифицира своята дейност.

**Квадрант 6.** Средна стратегическа важност, но равнището на компетенциите е по-високо от пазарното. Компанията зависи от специалистите, но не използва рационално техните знания и опит за разширяване на дейността си. Мениджмънтът следва да опита да продава резултатите от тяхната дейност извън организацията. Възможно е, тези резултати да се превърнат в основна дейност на компанията след 5-10 години. CEO не следва да се опасява, че дейността на тези специалисти ще укрепи конкурентите, защото именно компанията е основен собственик на този ценен ресурс. Никой не може да ѝ попречи да развива дейността си и да създава нови продукти. Но, при успех, дейността се премества в квадранти 2 или 3, което би следвало съществено да промени управлението на компанията.

**Квадрант 7.** Ниска стратегическа важност и ниско равнище на компетенции. Нискоквалифицираните сътрудници произвеждат необходима, но не важна за компанията работа. Те би следвало да бъдат уволнени и да се премине към придобиване на необходимите за производството на компанията продукти (работи, услуги) от външна организация. Следователно, тази дейност следва да се предаде на тези, които се специализират в нея. Практиката показва, че така излиза и по-евтино и по-добре.

**Квадрант 8.** Ниска стратегическа важност и средно равнище на компетенции. Тази дейност не е приоритетна за бизнеса на компанията. Защо тогава следва да бъдат поддържани сътрудници за реализирането ѝ? Подходът е аналогичен на предходния. Необходимо е да се купуват резултати от дадената дейност от външна организация. Дори ако качеството на продуктите на специализираните компании е същото, както и на сътрудниците на компанията, евтиността ще бъде по-висока, защото разходите ще бъдат по-ниски.

**Квадрант 9.** Стратегическата дейност не е важна, но равнището на компетенции е високо. Сътрудниците с високо равнище на компетенции следва да се отделят в самостоятелна компания, която би могла успешно да предлага продуктите си на пазара (друга алтернатива е продажбата на новата компания). Непрофилният бизнес не засилва дейността на компанията, а я отслабва, изсмуква ресурси, които могат да бъдат използвани там, където компанията е наистина силна.

## V. Заключение

Аутсорсингът като начин за организация на дейността се признава в световната практика като средство за повишаване на ефективността на организацията. Според водещите аналитични агенции, дългосрочната аутсорсингова стратегия е необходимо условие за успешно развитие на конкурентоспособен бизнес и неговата адаптация към стремително променящите се пазарни условия. Аутсорсингът започва все по-широко да се прилага и в организациите от публичния сектор. Новите реалности налагат използването на методи за определяне на подходящите за аутсорсване функции и процеси в организациите.

## Литература:

1. Кадыев Т. Метастратегия развития компании или откуда “растут ноги” у стратегических идей – <http://www.cfin.ru/management/altconf2000-2/18.shtml?printversion>.
2. Парашкевова Л., А. Парашкевова Предприемачеството в глобалната икономика, В., Колор Принт, 2007.
3. <http://www.weboutsourcing.ru/rus/articles/show.php?id=37>; [www.e-commerce.ru](http://www.e-commerce.ru).
4. CRM: Малая революция? – Cnews.ru - <http://www.iteam.ru/news/2012>.
5. Тутьгин В. Защита от корпоративных захватов . Асимметричные решения – ВКГ, 2004.10.06. – [http://bkg.ru/cgi-bin/article\\_prn.pl?id=1050](http://bkg.ru/cgi-bin/article_prn.pl?id=1050)
6. Хлебников Д. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы - <http://www.weboutsourcing.ru/rus/articles/show.php?id=22>