

# Management of costs, benefits and risks of outsourcing

Aleksandra Paraskevova

## Управление на разходите, ползите и рисковете на аутсорсинга

Александра Парашкевова\*

**Abstract:** The possibility of reducing costs is the key factor for application of the outsourcing strategy. Purpose of the present article is to analyze the influence of transactions, hidden costs and costs for outsourcing contract termination, as well, on the organization's behavior in outsourcing advantages and risks point of view.

**Key words:** outsourcing, management, contract, costs, risks.

### I. ВЪВЕДЕНИЕ

Възможността за съкращаване на разходите е главната причина организациите да използват аутсорсинг. Затова управлението на разходите дефинира необходимото условие за ефективността на аутсорсинговата стратегия. Целта на настоящата статия е да се разгледа влиянието на транзакциите, скритите разходи, както и разходите, свързани с прекратяването на аутсорсинговия договор и влиянието им върху поведението на организацията от гледна точка на изгодите и рисковете от аутсорсинга.

### II. ИКОНОМИКА НА ТРАНЗАКЦИИТЕ

Неокласическата икономическа теория разглежда организацията като структура, главната цел, на която е да максимизира печалбата. Оттук изборът на алтернативните възможности на сорсинга предполага традиционната организационна дилема «да се направи или да се купи». Това решение зависи от ефективността, която произтича от съкращаването на разходите или получаването на операционните предимства. Икономическата ефективност диктува на организацията да придобива ресурсите си на минимални цени, за да изпълнява дейностите си с най-ниски разходи. Тази теоретическа постановка изисква решението за аутсорсването на дейностите да се взема след съпоставянето на тяхната пазарна стойност с вътрешната. Потенциалните аутсорсинг доставчици могат да предоставят аутсорсингови услуги на ниски цени, защото тяхната специализация позволява да се постигне ефект от мащаба. Не следва да се пренебрегват и опитът и квалификацията им в сферата на управлението. Затова може да се очаква, че колкото по-сериозно намаляване на разходите може да осигури външният изпълнител на процесите и функциите, толкова е по-голяма вероятността организацията да се ориентира към аутсорсинг.

Икономиката на транзакционните разходи разширява неокласическата концепция на организацията, твърдейки, че пазарните сделки не са идеални.

Транзакционните разходи са свързани с осигуряването на процедурите, свързани с аутсорсинг договора, т.е. разходите за формиране и поддържане на отношенията между партньорите, включително разходите за провеждането на преговорите, за поддържането на преписката, за съставянето на документите, за мониторинга и изпълнението на договора.

Мениджмънтът на възложителя понякога подценява факта, че аутсорсингът може не само да осигури намаляване на организационните разходи, но и да доведе до допълнителни разходи (в това число и транзакционни). Икономиката на транзакционните разходи твърди, че при разглеждане на алтернативните организационни схеми следва да се отчита възвращаемостта не само на преките, но и на транзакционните разходи. А разходите зависят от ситуацията на пазара, организационните йерархии, или едното и другите едновременно. От тази гледна точка решението за вида сорсинг следва да зависи и от транзакционните разходи. Например, ако външният доставчик предлага обслужване на минимални цени, но изпълнението на договора изисква силен контрол, то преразходът на средствата за мониторинг може да минимизира изгодите от ниската цена. Следователно, не следва да се пренебрегва фактът, че прекомерните транзакционни разходи ще намалят ползите от прилагането на аутсорсинга. Този сценарий означава, че организацията няма да може да повиши ефективността вследствие ниските разходи, което почти автоматично изключва използването на външен доставчик за изпълнение на организационните процеси. Оттук следва, че колкото по-високи са транзакционните разходи, толкова по-малко организацията ще е ориентирана към приложение на аутсорсинга.

Теорията на транзакционните разходи предлага метод за оценка на относителните предимства при използването на вътрешните възможности (организационната йерархия) и на външните схеми (пазарния механизъм). Следователно, анализът на транзакциите пряко влияе върху търсенето на начините за достигането на ефективността при управлението на разходите. Практиката показва, че решението за аутсорсинг следва да зависи от равнището на преките разходи, транзакционните

разходи и наличието на финансови резерви в организацията.

- *Предимство по отношение на производствените разходи.* Според неокласическата теория организацията максимизира печалбата си, ако доставя продукти на пазари, където получава относително предимство по разходи. Следователно, организацията следва да разглежда вариантите на сорсинга, изхождайки от икономическите параметри на дейността: аутсорсването на дейностите се разглежда като резултат от избора между вътрешното и външното изпълнение (т.е. решението се взема след съпоставяне на вътрешнофирмените разходи с пазарната цена на евентуално придобиваната аутсорсингова услуга). Алтернативата аутсорсинг или инсорсинг зависи от сравнението на разходите за осигуряване на работата със собствени сили с цената, която ще следва да бъде платена за същите дейности на потенциалните доставчици. Критерият е: колкото повече са сравнителните предимства по разходи, толкова е по-голяма привлекателността на аутсорсинга.

- *Предимство по отношение на транзакционните разходи.* Норт (North) разширява концепцията за организацията (в сравнение с неокласическата теория), като признава значението на транзакционните разходи, разбирани като усилия, време и разходи за търсене, съпоставяне, обсъждане, мониторинг и изпълнение на дейности, произтичащи от договора между клиента и доставчика. Високите транзакционни разходи могат да минимизират сравнителното предимство на организацията, основаващо се на ниските разходи за дейностите, извършвани от аутсорсера. Организацията, която е принудена на влага значителни сили и средства за контрол, координация и мониторинг на дейността на доставчика, може да сметне външния източник на дейности за прекалено скъп. Съответно, организацията, напълно вероятно е да предпочете инсорсинга, ако се окаже, че при покупката на услуги на пазара транзакционните разходи превишават икономията от преките разходи. Така че, може да се твърди: привлекателността на аутсорсинга е толкова по-голяма, колкото са по-ниски свързаните с него транзакционни разходи.

- *Предимство по отношение на финансовите резерви.* Финансовият резерв може да се определи като разлика между общите финансови ресурси на организацията и задължителните ѝ плащания. Това е достъпен запас, който позволява на организацията да реши много от проблемите си, както и да облекчи постигането на целите, които не са диктувани от принципите за оптимизация.

Изследване на Енг (Ang) и Щрауб (Straub) установява, че оценката на въздействието на производствените и транзакционните разходи върху организационната ефективност влияе на управленските решения за използване на аутсорсинга [1]. Оценката на транзакционните разходи може да породи и вътрешни конфликти в организацията, които, от една страна, се стремят да запазят своята независимост и ако могат избягват партньорски отношения, а от друга, разбират, че тяхната ефективност често се определя именно от успешното управление на взаимоотношенията с доставчиците [2].

Въпросът за оценката на реалните разходи и икономии при аутсорсинга, стои и пред организацията-възложител и пред организацията-доставчик. Тук се включва и въпросът за регулиране на пазарната власт на страните в аутсорсинговия договор, и за осигуряване на оптимален баланс между възможностите, осигурени от откриването на организационните граници и свободния обмен на информация, от една страна, и необходимостта от защита на уникалните особености на организацията, от друга.

## II.1. СКРИТИ РАЗХОДИ ПРИ АУТСОРСИНГА

Проучване на Керн (Kern) и Уилкокс (Willcocks) открива три области на генериране на разходи, на които възложителите не отделят необходимото внимание, пристъпвайки към реализиране на аутсорсинговата стратегия [3]. Скрытите управленски разходи, възникващи при аутсорсинга са свързани, първо, с факта, че мениджмънтът пропуска да планира разходите за постдоговорното управление на аутсорсинга. Керн (Kern) и Уилкокс (Willcocks) доказват, че управленските разходи, свързани със стартирането и поддържането на аутсорсинга обикновено са по-големи отколкото се предполага (70% от управленското време се отделя за управление на отношенията, а 30% за управлението на договора) [4]. Второ, обикновено не се отчитат текущите разходи за мониторинг, инициирани от това, че управленският план на възложителя предвижда не само контрол на доставчика, но и контрол на разходите по договора. Трето, разходите изискват повторни преговори и корекции на договора, необходими, за да отразяват текущите промени в аутсорсинговото споразумение. За дългосрочните сделки обикновено е невъзможно да се състави договор, предвиждащ всички вероятни ситуации. Затова аутсорсинг договорите, сключвани за дълго време, обикновено се характеризират с непълнота и се нуждаят от периодично актуализиране.

Бартелеми (Barthelemy) поставя игнорирането на скрытите разходи на шесто място в списъка на смъртните грехове на аутсорсинга [5]. Повечето организации, използващи за първи път аутсорсинг, влизат в договорни отношения, смятайки, че са наясно с основните си разходи [6]. Те признават необходимостта да планират средства за търсене на доставчик, за съставяне и за управление на договора, но смятат, че те са незначителни (а практиката показва, че те в някои случаи се равняват на половината или дори цялата потенциална икономия от аутсорсинга). Бартелеми (Barthelemy) определя няколко категории скрыти разходи [7].

Разходи за търсене на доставчик и подписване на договора. В много случаи се недооценяват средствата, необходими за намиране и сравнение на потенциалните доставчици, за окончателен избор на аутсорсер, за водене на преговорите и за съставяне на договор. Допълнителните разходи на пари и време през ранните етапи на преговорите, по-късно, позволяват да се избегнат такива проблеми, като

необходимост от преподписване на договора или постоянен мониторинг на работата на доставчика за осигуряване на изискуемата ефективност.

Разходи за *предаване на дейностите към външен доставчик*. Преходът от инсорсинг към аутсорсинг е свързан със скрити разходи, които е трудно да се оценят. Организацията обикновено не разбира, колко средства ще бъдат необходими за пълния преход към аутсорсинг. Могат да минат месеци, преди доставчикът да знае за организацията толкова, колкото и вътрешният ѝ отдел, и трудно може да се назове точния момент на реалното предаване на функциите. Понякога, мениджърите са способни да определят времето, необходимо за прехода, но, често не са в състояние да дефинират неговата стойност. Средната продължителност на преходния период е приблизително година, и докато, аутсорсерът не поеме напълно всички договорени функции, организацията може да понесе незабележими и трудноопределими разходи. Тук влиза и времето, отделено за подпомагане на доставчика в усилията му да се запознае с вътрешните организационни процеси, и загубите, предизвикани от нарушаване на нормалния ход на работата, както и неспособността на доставчика в началото на договора да реагира също толкова бързо и адекватно, колкото и отделът на възложителя. От голямо значение е и съдържанието на аутсорсваните функции. Колкото е по-високо равнището на тяхната специфичност и адаптация към потребностите на поръчителя, толкова са по-високи разходите за тяхното делегиране на доставчика, който ще има нужда от време, за да изучи процесите в организацията. Разходите през преходния период са сравнително малки при аутсорсването на стандартни операции, такива като създаване и обслужване на информационна система, например. Но колкото по-сложни са аутсорсваните функции, толкова по-тежък е преходът към аутсорсинг. Ако организацията планира по-голяма част от персонала да премине към аутсорсера, това също ще повиши разходите ѝ при преминаването към аутсорсинг. Специалистите, трансферирани към доставчика, често са с нарушена мотивация и могат да противодействат на аутсорсинга както открито, така и скрито (например, забавяйки темповете на работа).

Разходи за *управление на дейността*. Тази категория скрити разходи е най-голямата. Скритите разходи обхващат три области: за мониторинг, целта, на който е да се убеди, че аутсорсерът изпълнява своите задължения по договора; за провеждане на преговори за условията на договора с доставчика (и в случай на необходимост прилагане на санкции); за обсъждане на необходимите промени в договора. Организацията знае, колко следва да плати на доставчика за получаваните услуги или за предварителното прекратяване на договора. Но за разлика от аутсорсинг плащането, разходите за управление на взаимоотношенията с доставчика не винаги са очевидни. Може да се допусне, че възложителят няма да е затруднен да прекрати плащането на аутсорсера, когато първият престане да получава доход, покриващ разходите. Но има голяма сфера, в която плащанията се прекратяват трудно: това е плащането на сътрудниците, чиято дейност е аутсорсната. След прекратяване на аутсорсинг договора са възможни следните сценарии:

1. Сътрудниците преминават на работа към нов

аутсорсер; при това предишният аутсорсер се освобождава от всички бъдещи разходи, свързани със заплащането на труда.

2. Предишният аутсорсер превежда тези сътрудници на работа в други структури на своята организация.

3. Сътрудниците не преминават към друг аутсорсер, а биват уволнени, ако възложителят няма свободен щат. Ако в договора не е уточнено, че заплащането на обезщетенията се извършва от възложителя, тези разходи се поемат от предишния доставчик.

Най-често събитията се развиват в съответствие с първия или втория сценарий. Проблемите възникват, когато страните не са съгласни да трудоустроят сътрудниците и при това не могат или не искат да реализират третия сценарий. Това обикновено се случва, когато възложителят смята, че трансферът на сътрудниците към новия доставчик не съответства на неговите интереси (например, новият аутсорсер предлага друг начин за изпълнение на дейностите на по-ниска цена, но при условие, че ще приеме само част от сътрудниците). В такава ситуация няма начин да се прехвърли персонал от предишния доставчик към новия.

Старият аутсорсер вероятно би се постарал да трудоустрои сътрудниците, но това не винаги е възможно, особено в организацияте, където характерът на работата съществено се различава от географска или техническа гледна точка. Ако няма подходящи места за сътрудниците те се уволняват, като обезщетението се изплаща от предишния аутсорсер.

Крайният етап от работата предполага оценка на резултатите от аутсорсинг договора. Резултатите от реализацията на аутсорсинг проекта се сравняват с целевите показатели и определят, доколко се намалява разликата между текущата и желателната ситуация. Така фактически се инициира процедура за преразглеждане на стратегията, представляваща нов процес. Един аутсорсинг договор може да бъде подписан с цел получаване на следните резултати:

- Получаване на организационни и пазарни предимства;
- Подобряване на комуникациите и на комплексното използване на информация;
- Усъвършенстване на организационните процеси;
- Повишаване на ефективността на основния бизнес;
- Преминаване към етапа на управлението на знанията;
- Осигуряване на предоставянето на административни услуги по електронен път;
- Разработване на допълнителни услуги, позволяващи да се използват благоприятни за организацията възможности;
- Усъвършенстване на методите на работа в съответствие с общата концепция на дейността на организацията;
- Създаване на нова продукция в съответствие с организационната стратегия;
- Създаване на входни бариери за конкурентите;

- Привличане на специалисти от пазара на труда;

Обикновено при оценка на резултатите от аутсорсинг дейността се определя, в каква степен се достигат поставените цели. Но мениджмънтът не следва да се ограничава само с оценката на положителните резултати, получени благодарение на аутсорсинга. Необходимо е да се оценят всички резултати както положителните, така и отрицателните (фиг. 1). Всички изброени по-горе положителни резултати се отнасят към горния ляв квадрант (планирани изгоди). Тук се оценява степента на достигане на целите, поставени в съответствие със стратегията. Но могат да се получат и други изгоди от аутсорсинга, които не са отчетени при разработването

на стратегията. Те могат да представляват не по-малка ценност, колкото набелязаната по-рано, така че резултати са и планираните, и непланираните последствия от аутсорсинга.

В дясната част на матрицата на фиг. 1 са представени отрицателните резултати от реализацията на стратегията. Някои проблеми са известни, мениджмънтът се е занимавал с тях. Но вероятността, организацията да се сблъска с проблеми, които не са отчетени при разработването на аутсорсинг стратегията и които могат да засилят отрицателните резултати от нейното изпълнение е значителна.

Резултати	Планирани	Планирани изгоди	Прогнозируеми проблеми
	Неочаквани	Неограничени изгоди	Неочаквани проблеми
		Положителни	Отрицателни
		Резултати	

**Фиг. 1.** Оценка на резултатите от приложението на аутсорсинга

И така, аутсорсингът предполага отчитане на всички последствия от прилагането му: както положителни, така и отрицателни, планирани и непланирани. Резултатите се сравняват с първоначалните цели, идентифицират се разминаванията, от които следва да произтичат изводи за необходимостта от:

- Обучение на персонала.
- Преразглеждане на реализацията на аутсорсинговия проект, включително стратегията.
- Преразглеждане на стратегията;
- Формиране на нова стратегия.

## II.2. ОТНОШЕНИЕ НА МЕНИДЖМЪНТА КЪМ СТРАТЕГИЧЕСКИЯ РИСК

Решението за прилагане на аутсорсинга е стратегическо и е свързано с управлението на рисковете. Отношението на мениджърите към риска е способно да влияе на процеса на вземане на решението за използване на външен доставчик, за управление на аутсорсинг проекта, както и за продължаване или за прекратяване на аутсорсинг договора. Рискът може да се определи като ситуация, в която лицата, вземащи решения, знаят каква е вероятността да настъпят определени събития, както и възможните последствия от тях. Но в рамките на стратегическото управление това се случва рядко, в

много случаи рискът се разглежда като неопределеност, предполагаща непредсказуеми последствия с неизвестни вероятности. В този смисъл учените, занимаващи се с проблемите на стратегическото управление, асоциират риска с отклонението от един или друг работен показател (независещ от лицата, вземащи решения).

В последните години в специалната литература все по-често се появяват твърдения, че мениджърите възприемат риска само като вероятно отрицателно последствие, т.е. акцентира се на негативните отклонения от целевите стойности, а не на отклоненията като цяло. В тази статия рискът се дефинира като непредсказуемост на резултатите от едно или друго решение. По такъв начин, рискът предполага съзнателно да се предприемат действия, чиито последствия са непредсказуеми.

Отношението към стратегическия риск е важна част от стратегическото поведение. В широк смисъл, стратегическият риск е свързан с реализирането на мероприятия, предизвикващи колебания в резултативността на организационните процеси. Рискът е най-големият проблем на организациите, затова е важно да се разберат причините, поради, които те вземат рисковани решения.

Многогодишните изследвания на риска иницират две конкуриращи се парадигми, които се опитват да обяснят атрибутите на рискованото поведение на мениджърите. Първата парадигма е предложена от специалистите по психология на личността, които акцентират на индивидуалните отливия на това поведение, втората от експерименталните психолози, изучаващи риска с помощта на такива понятия, като субективно очаквана полза. От гледна точка на психологията на личността в риска са важни индивидуалните различия, затова рискованото поведение се свързва с характера на лицата, вземащи решения и склонността им към риск. Учените установяват, че мениджърите са последователни в своето отношение към риска, като едни рискуват по-лесно от други. По този личностен признак изследователите разделят мениджърите на две групи: индивиди, които избягват риска и такива, които са склонни към риск.

Експерименталните психолози оспорват устойчивостта на тази личностна специфика и доказват, че рискованото поведение се влияе силно от ситуационните фактори. Предразположеността към риска, твърдят те, за разлика от други психически свойства не е характерен за тези, които вземат решения

във всички ситуации. Тази концепция е опит да се обясни рискованото поведение на хората изобщо и затова външните стимули се разглеждат като по-важни от индивидуалните черти на характера. Много емпирически изследвания показват, че степента на риск при вземането на стратегически решения се влияе от такива ситуационни фактори, като резултатност на предишните решения и контекста, в който те се вземат.

Виждането на експерименталните психолози, че вземането на рисковани решения е обусловено ситуативно, се потвърждава от голям брой научни данни. Първата теория също има своите предимства и своята емпирическа база. Затова през последните години се появиха опити за тяхната интеграция. *Дес (Das)* и *Тенг (Teng)*, например предлагат алтернативна схема за съгласуване на двете гледни точки за факторите, които определят отношението към стратегическия риск [9, 11]. Те както и редица други автори твърдят, че рискованото поведение е продукт на съчетаване на индивидуалната предразположеност към риска със ситуационните фактори.

		Контекст на решението	
		Положителни	Отрицателни
Лица, избягващи риска	Предразположеност към риска	<b>A</b> Допускане на ниско равнище на краткосрочен риск. Допускане на ниско равнище на дългосрочен риск	<b>B</b> Висок краткосрочен  Ниско дългосрочен
	Лица, склонни към риска	<b>C</b> Ниско краткосрочен  Висок дългосрочен	<b>D</b> Висок краткосрочен  Висок дългосрочен

Резултати

**Фиг. 2.** Отношение към стратегическия риск в зависимост от склонността към риска, контекста на решението и равнището на риска [8]

Тази гледна точка може да бъде илюстрирана с фиг. 2, която демонстрира взаимодействието на два фактора: предразположеността към риска и контекста на вземаното решение. От схемата се вижда, че в краткосрочна перспектива степента на риск при вземането на решенията се определя от контекста: ако ситуацията се възприема като загуба (негативен контекст), рискът е висок, ако се възприема като печеливша (позитивен контекст), то рискът не е висок. В дългосрочна перспектива поведението на лицата, които вземат решение, зависи от тяхната предразположеност към риска; внимателните са готови да поемат само ниско риск, «авантюристите» ще поемат и много висок риск.

В друго свое изследване *Дес (Das)* и *Тенг (Teng)* разработват интегрирана схема, която обвързва доверието, контрола и риска (фиг. 3) [10]. Изучаването на тези три елемента е необходимо, според *Дес (Das)* и *Тенг (Teng)*, за да се установи как партньорите могат да управляват ефективно рисковете при осъществяване на организационните взаимодействия и да ги понижават. *Дес (Das)* и *Тенг (Teng)* лансират следните предположения:

1. Доверието към деловата репутация на партньора понижава осъзнатия риск във взаимоотношенията между партньорите, но не и осъзнатия риск, свързан с ефективността на работата им.
2. Доверието към компетенциите на партньора

понижава осъзнатия риск, свързан с ефективността на работата, но не и осъзнатия риск във взаимоотношенията.

3. Контролът на поведението като механизъм за понижаване на осъзнатия риск във взаимоотношенията между партньорите е по-ефективен, отколкото контролът на резултатите,

4. Контролът на резултатите като механизъм за понижаване на осъзнатия риск, свързан с ефективността на работата, е по-ефективен, отколкото контролът на поведението.

5. Общественият контрол на дейностите в рамките на партньорството понижава както осъзнатия риск във взаимоотношенията между страните, така и осъзнатия риск, свързан с ефективността на работата им.

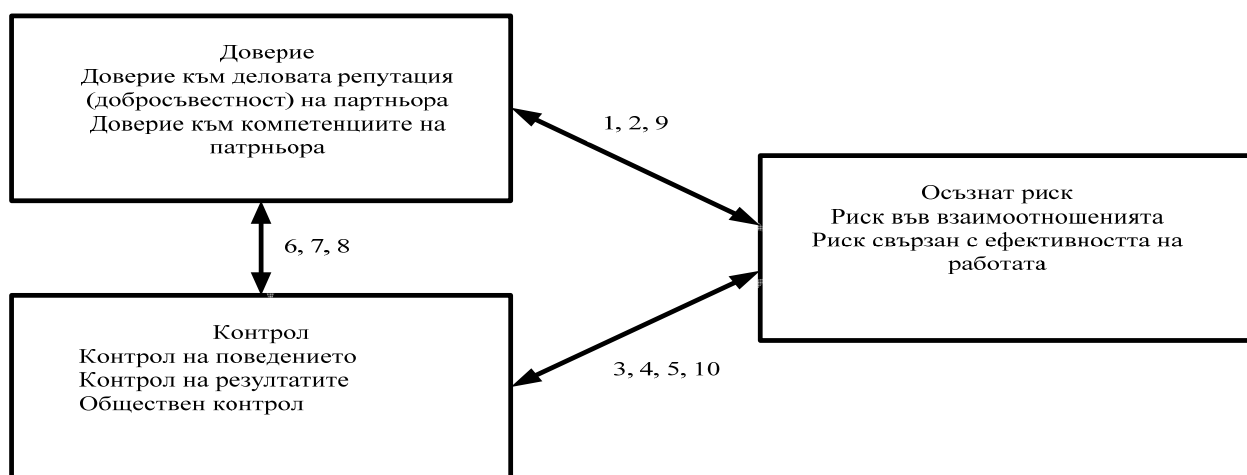
6. В условията аутсорсинг партньорството и контролът на резултатите, и контролът на поведението намалява доверието към деловата репутация и доверието в компетенциите на партньора. Общественият контрол укрепва доверието към деловата репутация и доверието към компетенциите на партньора

7. Общественият контрол укрепва доверието към деловата репутация и доверието към компетенциите на партньора. Доверието към деловата репутация и доверието към компетенциите на партньора повишават

ефективността на всички форми на контрол (контрол на поведението, контрол на резултатите и обществен контрол).

8. При запазване на постоянно равнище на контрол, колкото по-ниско е приемливото равнище на риска във взаимоотношенията, толкова по-високо следва да бъде необходимото равнище на доверие към деловата репутация; в тази ситуация колкото по-ниско е приемливото равнище на риска, свързан с ефективността на работата, толкова по-високо е необходимото равнище на доверие към компетенциите на партньора.

9. При неизменно равнище на доверие към деловата репутация на партньора в рамките на аутсорсинг партньорството, колкото е по-ниско приемливото равнище на риска във взаимоотношенията, толкова по-активно следва да се използва контролът на поведението и обществения контрол. При неизменно равнище на доверие към компетенциите на партньора колкото по-ниско е приемливото равнище на риска, свързан с ефективността на работата, толкова по-активно следва да се използва обществения контрол и контролът на резултатите.



Фиг. 3. Структура, характеризираща взаимовръзката между доверие, контрол и риск в стратегическия алианс

Интегрираната схема, която предлагат *Дес (Das)* и *Тенг (Teng) de facto* показва, че доверието и контролът са двата начина за намаляване на риска в аутсорсинг взаимоотношенията. Доверието може да се разглежда по-скоро като вътрешен източник на понижаване на риска, а контролът като външен по-открит и активен път.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управлението на разходите на организациите, които прилагат аутсорсинг е задължително условие, за да се постигне ефективността на дейността им. Успешното управление на организационните разходи предполага перманентен процес, включващ няколко стъпки. Първият етап е свързан с планирането на разходите:

преки разходи (заплащане на аутсорсинговите услуги), транзакционни и скрити разходи, както и тези, които са инициирани от края на аутсорсинг договора. Вторият етап предполага организация на отчитането на разходите. Мениджмънтът следва да разбира формирането на разходите, което пряко да рефлектира върху следващия етап – контрола на разходите. Успешното управление на разходите, свързани с аутсорсинга предполага не само комплексната им оценка, но и съпоставяне с изгодите. Само след това мениджмънтът следва да прави изводи за равнището на реалните разходи и да се взема решение да използва аутсорсинг или не.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ang, S., S. Slaughter Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *MIS Quarterly*, 25 (5), 2001, pp. 321-350.
2. Ang, S., D. Straub Production and transaction economics and outsourcing: A study of the US banking industry. *MIS Quarterly*, 22 (4), 1998, pp. 535-552.
3. Kern, T., L. Willcocks Contract, control and presentation in IT outsourcing: Research in thirteen UK organizations. – *Management*, 8 (4), 2000, pp. 15-29.
4. Kern, T., L. Willcocks Exploring relationship in information technology outsourcing: The interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11, 2002, pp. 3-19.
5. Barthelemy, J. The hard and soft sides of It outsourcing management. *European Management journal*, 21 (5), 2003, pp. 539-548.
6. Barthelemy, J. The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 2003, pp. 87-100.
7. Barthelemy, J., D. Geyer The determinants of total IT outsourcing: An empirical investigation of French and German firms, *Journal of Computer Information Systems*, 44 (3), 2004, pp. 91-97.
8. Pettus, M. The resourced-based view as a development growth process: Evidence from the deregulated trucking industry. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 2001, pp. 878-896.
9. Das, T., B. Teng Strategic risk behaviour and its temporalities: Between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 2001, pp. 515-534.
10. Das, T., B. Teng Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22 (2), 2001, pp. 251-283.
11. Das, T., B. Teng Alliance constellations; A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27 (3), 2002, pp. 445-456.
12. Das, T., B. Teng The dynamics of alliance conditions in the alliance development process, *Journal of Management Studies*, 39 (5), 2002, pp. 725-746
13. Das, T., B. Teng Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 2002.

\* Aleksandra Parashkevova, Department of Administration and Management – Varna Free University “Chernorizets Hrabar”, Faculty of Economics