

## АУТСОРСИНГЪТ И НЕГОВОТО ПРИЛОЖЕНИЕ СРЕД БЪЛГАРСКИТЕ ПИВОВАРНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ас. Влади Христов Куршумов  
Икономически университет – Варна

## OUTSOURCING AND ITS USAGE AMONG THE BULGARIAN BREWING COMPANIES

Vladi Hristov Kurshumov  
University of Economics – Varna

***Анотация:** В съвременните условия на динамична бизнес среда, аутсорсингът се явява стратегическа алтернатива за българските производители на пиво. Въпреки широкото му приложение, все още са налице значителни резерви за по-пълно оползотворяване на възможностите, които той предоставя на организациите. Необходим е анализ на множество фактори; различни аспекти от политиката по аутсорсинг; взаимоотношенията между партньорите и оценка на влиянието му върху цялостната стопанска дейност.*

***Ключови думи:** Аутсорсинг; Политика по аутсорсинг; Пивоварна индустрия*

***Abstract:** In contemporary dynamic business environment, outsourcing is a strategic alternative for Bulgarian producers of beer. Despite its widespread use, there are still reserves for getting the most of opportunities it provides to organizations. It is necessary to analyze many factors; different aspects of outsourcing policy; relationship between partners and assessment of outsourcing impact on the overall business.*

***Key words:** Outsourcing; Outsourcing policy; Brewery industry*

### Увод

В условията на пазарна икономика, конкуренцията между предприятията е в основата на тяхното развитие и просперитет. Поради това, всяка бизнес организация се стреми да оптимизира и непрекъснато да усъвършенства дейността си, предлагайки иновативни продукти, нови методи за продажба, нови пазари и не на последно място нови управленски практики. Аутсорсингът намира приложение сред предприятията в световен мащаб от десетилетия именно като средство за повишаване на конкурентоспособността. В пределите на България, той е сравнително ново понятие, което постепенно навлиза в дейността на стопанските субекти и спомага за оптимизирането на управленските процеси, съобразно динамиката и особеностите на бизнес средата. В тази връзка основната цел на научния доклад е разкриване на ролята и значението на аутсорсинга за българските индустриални предприятия и на тази основа, извеждане на насоки за по-пълното оползотворяване на възможностите от неговото практикуване. **Обект на изследване** са предприятията, производители на пиво в страната. **Предмет на изследване** е равнището на приложение на аутсорсинг и степента на неговото влияние върху стопанската дейност. За постигане на посочената цел е заложено изпълне-

нието на следните задачи: 1) Извеждане на същностните характеристики на понятието „аутсорсинг“; 2) Определяне на мястото на аутсорсинга сред предприятията, производители на пиво в страната; 3) Измерване на равнището на приложение на аутсорсинг и неговото влияние върху дейността на предприятията; 4) Разкриване на насоки за по-пълно използване на аутсорсинг.

Набирането на информация за целите на изследването се осъществява чрез анкетна карта и интервюта (лични и по телефона) с мениджъри от висше, средно и ниско управленско равнище на изследваните предприятия. Засегнати са 60 % от всички предприятия, производители на пиво, които образуват около 90 % от пазара на пиво в страната.

### **1. Кратка характеристика на аутсорсинга като стратегия и бизнес практика**

Според Neuywood, аутсорсингът е прехвърляне на вътрешни за фирмата бизнес функции, както и свързани с тази дейност активи към външен доставчик на услуги, който предлага една определена услуга, в която е тесен специалист за определен период от време по договорена конкурентоспособна цена. [1] Hale уточнява, че процесът на аутсорсинг е навлизане в дългосрочни взаимоотношения с външен доставчик с цел използване на ресурсите, с които той разполага, неговите възможности и капацитет. [2] Част от известните в литературата дефиниции наблягат на стратегическия характер на понятието като твърдят, че в основата стоят взаимоотношения между бизнес партньорите, изградени на базата на тясно сътрудничество, доверие и партньорство в дългосрочен аспект. [3; 4; 5] Очевидно е, че различните дефиниции взаимно се допълват и представят аутсорсинга от различни гледни точки, с различен акцент върху неговите същностни характеристики. Според нас, от голямо значение що се отнася до особеностите на изследваното понятие е да се уточни приложението му съобразно вида на стопанските субекти. В тази връзка подкрепяме мнението на Burkholder, че за да бъдат конкурентоспособни в условията на глобализация, компании от всякакъв размер виждат аутсорсинга като опция за тях. [6] Ето защо изнасянето на дейност към външен изпълнител е подходящо за предприятия от всякакъв размер, както в сферата на услугите, така и в сферата на производството. Това е продиктувано от обстоятелството, че всички организации, независимо от размера и предмета на дейност, са рационални и се стремят към максимизиране на стопанските си резултати, пълноценно задоволяване потребностите на обществото и постигане на икономическа изгода.

За постигане на научната цел, заложенa в доклада, е важно да се изследват и основните мотиви за встъпване в аутсорсинг контракт. Това, което кара компанияте да предприемат подобна инициатива е сред основните фактори, имащи значение за изхода от нея и равнището на постигнатите резултати. Brown и Wilson извеждат десет основни мотиви за аутсорсинг, някои от които са: набиране на финансови средства; освобождаване на ресурси; фокусиране към приоритетни дейности; съкращаване на нуждите от инвестиране в поддържащи дейности; съкращаване на оперативните разходи и др. [4] Варамезов разграничава аргументите за стартиране на аутсорсинг на ценови (количествени) и неценови (качествени). Според него, фирмите са водени най-често от възможността чрез изнасяне на процес/ дейност да се фокусира върху основни за тях дейности; да постигнат по-високо качество на продуктите; да спечелят достъп до специфични ресурси, по-голяма гъвкавост, опит и квалификация на персонала и др. [7] Наред с мотивите за аутсорсинг, следва да се разгледат и потенциалните рискове, свързани с неговото прилагане. Според нас, те се свързват преди всичко с начина на осъществяване на самия процес и готовността за това на потенциалните контрактори и

включват: загуба на ключови клиенти; поява на скрити разходи; загуба на контрол върху дейността; кражба на интелектуална собственост; влошаване на работната атмосфера, на имиджа на компанията и др.

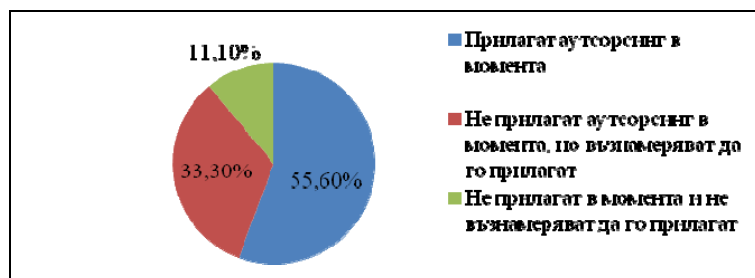
По наше мнение, мотивите за изнасяне на процеси/ дейности към външен изпълнител по своята същност определят основните потенциални положителни ефекти върху цялостната стопанка дейност на предприятията, а рисковете очертават потенциалното негативно влияние. Ето защо тяхното съвкупно оценяване и анализиране е предпоставка за определяне границите на икономически изгодните аутсорсинг взаимоотношения.

## 2. Място на аутсорсинга в производството на пиво в България

Производството на пиво в България е клас от националната икономика с изключително голяма важност за развитието на индустрията в страната. Към настоящия момент производствено-техническият капацитет на производителите на пиво в страната включва 9 големи и 6 малки пивоварни, някои от които реализират продукцията си в собствени търговски обекти.

Използването на аутсорсинг услуги с цел повишаване на конкурентоспособността на пивоварните предприятия е с голям потенциал поради обстоятелството, че дейността на предприятията обхваща множество функционални области, бизнес процеси и дейности, което е предпоставка за прилагане на аутсорсинг в различни направления от функционирането на компаниите.

Резултатите от проучването показват, че пет от изследваните предприятия (55,6 %) прилагат аутсорсинг, срещу 11,1 %, които не го прилагат и не възнамеряват да го прилагат в близко бъдеще. Освен това, 33,3 % са запознати с неговите предимства и смятат, че биха се възползвали от тях в кратък срок от време. (фиг. 1)



Фиг. 1. Дял на пивоварните предприятия, прилагачи и неприлагачи аутсорсинг на процеси/ дейности

Тъй като всички съждения относно приложението и влиянието на аутсорсинга са валидни при определена бизнес среда, то в проучването са засегнати и въпроси, относно особеностите на оперативното обкръжение на компаниите. Като ключови фактори за успех сред изследваните предприятия се открояват производството на висококачествена продукция (според 88,9 % от респондентите), следвано от ефективната политика в сферата на маркетинга, високата квалификация на персонала и добрите взаимоотношения с клиентите. Другите характеристики на бизнес средата (оперативното обкръжение) включват сравнително висока конкуренция между фирмите; сравнително висока зависимост от доставчици на основни суровини и материали; дина-

мична среда и по-скоро неутрална зависимост от дистрибуторите на готовата продукция.

Наред с това следва да отчетем и характера на собствеността на изследваните предприятия. Повечето от тях (около 85 %) са собственост на чужди компании, което предполага внедряване на опита на развитите страни що се отнася до приложението на аутсорсинга сред предприятията от българската икономика. Всичко това обосновава обекта на изследване като адекватен за извеждане на общовалидни за голяма част от индустриалните предприятия в България постановки относно използването на аутсорсинг услуги.

### 3. Изследване на равнището на приложение и влиянието на аутсорсинга

Методическият инструментариум, заложен в научното изследване обхваща система от показатели и подпоказатели, влизащи в състава на два обобщаващи индикатора: „равнище на приложение на аутсорсинг” и „степен на влияние на аутсорсинга върху дейността на предприятията”. Според нас равнището на приложение би могло да се измери посредством съвкупното влияние на следните четири групи от показатели: 1) Степен на нагласа към приложението на аутсорсинг; 2) Равнище на ангажираност между аутсорсинг партньорите; 3) Равнище на аутсорсинг политика и 4) Равнище на аутсорсинг интензитет.

Степента на нагласа към приложението до голяма степен определя крайния изход от бъдещия аутсорсинг контракт. Този показател представя субективната оценка на респондентите относно възможностите, които изнасянето на дейност предоставя на предприятията.

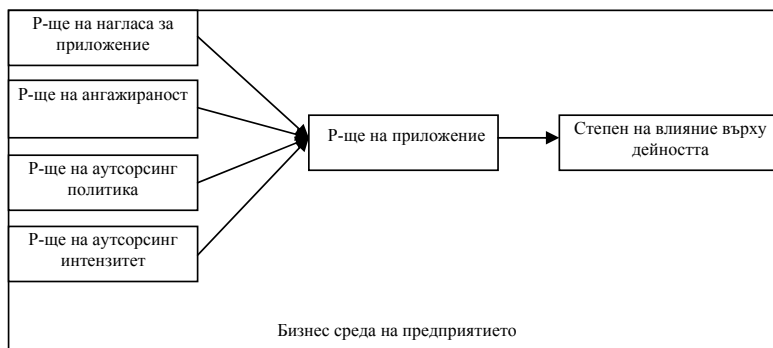
Равнището на ангажираност изразява особеностите на взаимоотношенията между партньорите, включвайки силата на зависимост помежду им и вида на контракта (дългосрочен, средносрочен, краткосрочен). От своя страна силата на зависимост отчита влиянието на фактори като финансова ангажираност, равнище на ресурсен трансфер към доставчика на услугите, степен на гъвкавост на договора и равнище на значимост на получените продукти/ услуги от доставчика за крайните резултати на клиента.

При равнището на аутсорсинг политика се оценява доколко изследваните предприятия имат ясно определени цели и стратегии в областта на аутсорсинга. Наред с това, в състава на този показател се включват също и равнище на комуникация с персонала по отношение на изнасяне на дейности към външни изпълнители, както и равнището на екипност, т.е. доколко в предприятието се сформира екип от специалисти, които да планират и осъществят даден аутсорсинг проект.

Равнището на аутсорсинг интензитет е комплексен показател, включващ подпоказателите: „равнище на функционално покритие” и „равнище на дълбочинност”. Посредством тях се оценява по отношение на каква част от всички дейности/ процеси, изпълнявани в предприятието се прилага аутсорсинг и каква част от функционалните области в предприятието той засяга.

Степента на влияние на аутсорсинга върху стопанската дейност на предприятията е вторият обобщаващ индикатор. Той изразява както положителното, така и отрицателното въздействие на практикувания аутсорсинг върху различни направления от функционирането на компанията. Съобразно разгледаните теоретични постановки, в обхвата на тези направления са включени: степен на влияние върху иновациите; степен на влияние върху разходите, инвестициите и конкурентоспособността; степен на влияние върху взаимодействието със стопански контрагенти; влияние върху изпълнението на изнасяните дейности и всички други дейности, изпълнявани в предприятието;

степен на влияние върху персонала и върху гъвкавостта. Основната цел е посредством измерването на всички частни и комплексни показатели да се изследва връзката и зависимостта между обобщаващите индикатори: (фиг. 2)



Фиг. 2. Методическа схема на изследването

За измерване на всеки от показателите, включени в системата се прилагат пет-степенни скали, като при някои въпроси се изисква изразяване на съгласие от страна на респондентите, а при други – посочване на степента, в която изследвания признак се проявява. С цел постигане на съпоставимост на всички измерени стойности, касаещи показателите, се прилага приравняването им към бални оценки в интервала 1-5. В модела на изследване са заложили и теглови коефициенти, изразяващи степента на важност на отделните показатели, като за целите на настоящото изследване теглата са еднакви с оглед изравняване позициите на показателите. Според изградените методически инструментариум, равнището на приложение на аутсорсинг въз основа на крайната бална оценка може да бъде много ниско (оценка от 1.00 до 1.50); ниско (от 1.51 до 2.50); средно (от 2.51 до 3.50); високо (от 3.51 до 4.50) и много високо (от 4.51 до 5.00). Следвайки същите интервали между балните оценки, влиянието на аутсорсинга върху дейността може да бъде силно отрицателно; отрицателно; неутрално; положително и силно положително.

Резултатите от проучването показват, че предприятията, прилагащи аутсорсинг са по-скоро с положителна нагласа към възможностите, които той предоставя и встъпват в аутсорсинг контракт с нагласата да оптимизират своята дейност. Част от българските пивоварни предприятия (40 %) залагат на по-гъвкав договор, докато за друга част (също 40 %) е важно в началото на контракта да бъдат изградени ясни правила, неподлежащи на промяна. 80 % от предприятията посочват средно равнище на трансфер на ресурси по посока на доставчика на аутсорсинг услуги, а при останалите 20 % изнасянето на дейности е свързано със значително прехвърляне на ресурси (активи, персонал и др.). Българските производители на пиво не ангажират големи финансови средства за изпълнението на даден аутсорсинг проект, т.е. те са пестеливи откъм инвестиране в изграждането на дългосрочни взаимоотношения с партньорите. Това се обяснява и с обстоятелството, че по-голямата част от тях виждат перспектива в средносрочните взаимоотношения (60 %). Следва да отчетем и това, че обект на аутсорсинг са все още дейности с по-малко значение за качеството на крайните продукти/ услуги на компанията-клиент.

По отношение на целеполагането и стратегическата обособеност в областта на аутсорсинга, само 40 % от респондентите посочват, че в предприятието, в което рабо-

тят има дефинирани ясни аутсорсинг цели и стратегии. При едно от предприятията липсва система за целеполагане и съответни стратегии. Този факт е обезпокоителен, предвид обстоятелството, че липсата на ясна посока за действие може да се окаже фатална за цялостния аутсорсинг проект. Притеснителен е и факта, че при някои от изследваните предприятия не се сформира екип от специалисти, които да работят по изпълнението на аутсорсинг проект. Все пак при повечето (60 %) екипната работа при изнасяне на дейност се предпочита и в действителност се практикува.

Голям е делът на предприятията (80 %), които отчитат недотам високо равнище на комуникация със засегнатия от аутсорсинг персонал. Това обяснява в значителна степен вече споменатите проблемни области и рискове, а именно загуба на доверието на квалифициран персонал и проблемите от организационно – управленско естество при трансфер на служители и работници от фирмата-клиент към фирмата-доставчик.

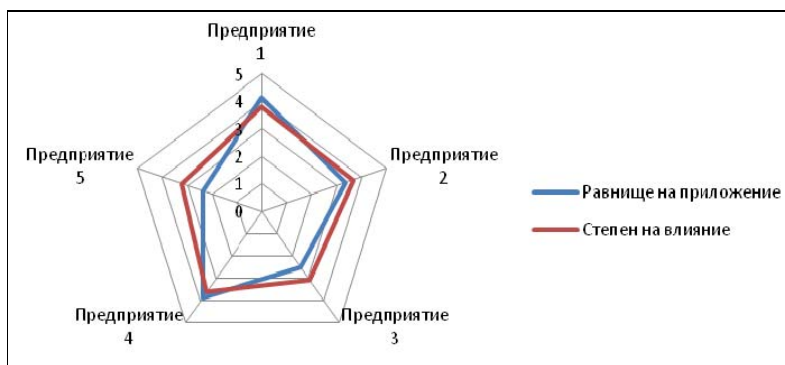
Равнището на аутсорсинг интензитет за изследваните предприятия е около средното, т.е. обект на изнасяне към външен изпълнител са умерен брой дейности, засягащи част от функционалните области от дейността на предприятията.

Обобщаващите оценки относно равнището на приложение за всяко от петте предприятия, практикуващи аутсорсинг са както следва: при две от предприятията равнището може да се определи като високо (с бални оценки съответно 4.125 и 3.875); две от предприятията са с ниско равнище на приложение (с оценки 2.500 и 2.375) и едно е със средно равнище (оценка 3.375).

Що се отнася до влиянието на аутсорсинга върху стопанската дейност на предприятията, най-силно положително влияние е отчетено при подобряване на изпълнението на приоритетните за предприятията дейности. Наред с това се отчита положително влияние върху времето за изпълнение на изнасяната дейност и подобряване ефективността на управлението вследствие на аутсорсинг. Негативно влияние е отчетено основно при влошаване на работната атмосфера и по-точно загуба на доверието на квалифицирания персонал, засегнат от аутсорсинг в предприятията.

Обобщените оценки относно влиянието според изведените бални оценки показват, че при три от предприятията аутсорсингът влияе положително (с оценки съответно 3.8065; 3.6700 и 3.6093), и при останалите две предприятия влиянието е неутрално (с оценки 3.0937 и 3.2453).

За извеждане на зависимост между двата индикатора „Равнище на приложение на аутсорсинг” и „Степен на влияние върху стопанската дейност на предприятията” следва тяхното комплексно разглеждане по предприятия: (фиг. 3)



Фиг. 3. Зависимост между равнище на приложение и степен на влияние на аутсорсинга

Очевидно съществува зависимост между изследваните индикатори, а именно:

- предприятията, достигащи по-високо равнище на приложение на аутсорсинга (високо и средно), постигат по-голямо влияние (положително) от неговото практикуване върху своята стопанска дейност и обратно;
- предприятията, при които равнището на приложение е по-слабо изразено (ниско) отчитат по-ниско (неутрално) влияние върху дейността си.

#### **4. Изводи, относно прилагането на аутсорсинг и насоки за повишаване ефективността от използването му**

Въз основа на разгледаните постановки относно особеностите на аутсорсинг в изследваните предприятия, биха могли да се открият следните **по-важни изводи**:

Първо, аутсорсингът е стратегия и бизнес практика, предлагаща широк кръг от възможности на фирмите за оптимизиране на тяхната дейност и повишаване на конкурентоспособността им;

Второ, голяма част от българските производители на пиво прилагат аутсорсинг на процеси/ дейности, като все още са пестеливи, що се отнася до инвестирането в дългосрочни взаимоотношения;

Трето, равнището на приложение на аутсорсинг може да бъде измерено чрез система от частни и комплексни показатели, изразяващи различни аспекти и особености на неговото прилагане. Това е валидно и за степента на влияние на аутсорсинга върху стопанската дейност на предприятията;

Четвърто, равнището на приложение на аутсорсинг сред пивоварните предприятия може да се определи като средно, а влиянието върху стопанската дейност като по-скоро положително;

Пето, съществува зависимост между равнището на приложение и степента на влияние на аутсорсинга. Чрез изследване на тази зависимост предприятията могат да управляват настоящите и потенциалните си аутсорсинг контракти с цел извличане на повече ползи от изнасянето на процеси/ дейности към външни изпълнители.

Логично, всяка организация се стреми да извлече максимума от дадени бизнес взаимоотношения и следването на определена стратегия на развитие. Що се отнася до аутсорсинга, предприятията биха повишили степента на неговото положително и биха ограничили степента на негативното му проявление посредством редица управленски и организационни прийоми. Чрез разгледаната система от показатели и обобщаващи индикатори и разкриване на зависимостта между тях, биха могли да се открият следните по-важни насоки за оптимизиране на следваните аутсорсинг взаимоотношения:

Първо, предприятията следва да се насочат към изграждане на дългосрочни взаимоотношения с аутсорсинг партньорите, в основата на които стои доверие и тясно сътрудничество. Те следва да инвестират в това, очаквайки постигане на възвращаемост в по-дългосрочен план. Също така е необходимо страните в процеса да са равнопоставени, а договорот за предоставяне на аутсорсинг услуги да бъде гъвкав, съобразно честите промени в бизнес средата;

Второ, предприятията следва да изградят цялостна система от цели и стратегии в областта на аутсорсинга, които да бъдат непосредствено обвързани с останалите цели и стратегии на бизнес единицата;

Трето, необходимо е да се създаде екип от специалисти в областта на аутсорсинга, чиято дейност да е съсредоточена изцяло върху планиране и осъществяване на даден аутсорсинг проект. При липса на вътрешни специалисти, следва да се търси съдействието на външен екип от консултанти;

Четвърто, жизнено важно за успеха в областта на изнасянето на дейности към външни фирми е да се води активна комуникация със засегнатия персонал. Това би довело до подобряване на работната атмосфера и запазване на ключовите служители на фирмата. Комуникацията е задължителна и в случаите, когато аутсорсингът е свързан с трансфер на служителите по посока на доставчика;

Пето, необходимо е предприятията обстойно да анализират подходящите за аутсорсинг процеси/ дейности без значение на тяхната функционална принадлежност.

#### Заклучение

Аутсорсингът е широко приложим сред предприятия с различна отраслова принадлежност и с различен размер. Познването на възможностите, които той предоставя, както и рисковете от неговото практикуване е важно за мениджърите и за успеха на всяка компания. Това е валидно и за предприятията от пивопроизводството, при които все повече процеси/ дейности биват изнасяни към външен изпълнител, а тяхното положително влияние все повече придобива осезаеми измерения. Съобразно съвременните бизнес условия и динамичната среда, в основата на която стоят честите промени в потребителските вкусове, технологиите и новите идеи, аутсорсингът е една от възможностите за поддържане на високо конкурентно равнище.

#### Литература:

1. Heywood, B., J. The Outsourcing Dilemma. Financial Times Prentice Hall, 2001
2. Hale, Judith. Outsourcing Training and Development: Factors for Success. John Wiley and Sons, Inc., Pfeiffer, 2006
3. Power, M., Desouza, K., Bonifazi, C. The Outsourcing Handbook. How to Implement a Successful Outsourcing Process. Kogan Page Ltd., 2006
4. Brown, D., Wilson, S. The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005
5. Koulopoulos, T. Smartsourcing. Driving Innovation and Growth Through Outsourcing. Platinum Press, Adams Media, Avon, Massachusetts, 2006
6. Burkholder, N. Outsourcing. The Definitive View, Applications, and Implications. John Wiley & Sons, Inc., 2006
7. Варамезов, Л. Аргументи „за” и „против” аутсорсинга. Сборник доклади от международна научна конференция „Тенденции и предизвикателства в развитието на икономиката”, Издателство „Наука и икономика”, ИУ-Варна, том 4, 2012

#### За контакти:

ас. Влади Христов Куршумов  
Икономически университет – Варна  
тел: 0882164550  
e-mail: vl\_kurshumov@ue-varna.bg

#### Contacts:

as. Vladi Hristov Kurshumov  
University of Economics – Varna  
tel: 0882164550  
e-mail: vl\_kurshumov@ue-varna.bg