

ЕТАПИТЕ НА ПРИЛОЖЕНИЕ НА АУТСОРСИНГА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

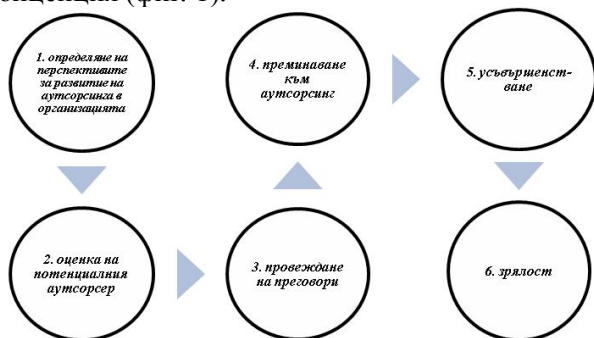
Александра Парашкевова

1. Въведение

Успешното прилагане на аутсорсинга в организациите от частния и публичния сектор до голяма степен се обуславя от спазването на последователност от действия, които могат да бъдат диференцирани в няколко етапа. В изпълнението на организационните функции през различните етапи участват редица заинтересовани страни. От страна на организацията, взела решение за преминаване към аутсорсинг, в частност това са: мениджъри от по-високите равнища на управление, сътрудници от отделите на организацията, чиито функции подлежат на аутсорсинг, клиенти и ползватели на продуктите и услугите, които организацията клиент предлага. За компанията доставчик ключови фигури при реализирането на договора за аутсорсинг се явяват: висшите мениджъри, счетоводители и сътрудници, които ще изпълняват преките дейности по аутсорсинговото взаимоотношение. Взаимоотношенията между страните в аутсорсинговата сделка са диференцирани през различните етапи и зависят от целите на възложителя и изпълнителя, от типа на взаимодействието между тях и от стремежа за получаване на определени резултати. С настоящата статия авторът прави опит да предложи последователност от етапи за развитие на аутсорсинга в организацията.

2. Етапи на аутсорсинга

В обобщен вид могат да се дефинират шест ключови етапа, преминаването през които да повиши резултатността на аутсорсинга като управленска концепция (фиг. 1).



Фиг. 1. Етапи на приложение на аутсорсинга в организацията

Application of outsourcing in organizations passes through actions, realized in several stages. At time of those stages in the implementation of organizational functions participate many interested parties. In particular, from the client-organization some of them are: higher level managers, co-workers in the organization's sub-units, users; and from the supplying company: higher level managers, accountants, co-workers. Interrelations of parties within the outsourcing contract are differentiated through the different stages and are depending on the purposes of outsourcee and outsourcer, on on the type of interaction between them and on the strive for receiving definite results.

Purpose of the present article is to present the stages of outsourcing application in the organization.

1. Етап първи: определяне на перспективите за развитие на аутсорсинга в организацията

Целта на клиента по време на първия етап се състои в това да се дефинира стратегическата перспектива на сорсинга¹. Двете главни задачи на

¹ Понятието „сорсинг“ предполага избор на вариантите „инсорсинг“ и „аутсорсинг“. Инсорсингът (*insourcing*) е свързан с потвърждаване на правилността на политиката за прилагане на вътрешните ресурси за постигане на същите цели, както и при аутсорсинга. **Аутсорсингът** (от англ. ез. *outsourcing – outside resource using*) следва да се дефинира като трансфериране към външен изпълнител на функция, съвкупност или част от функции и/или организационни процеси, както и на конкретни задачи с цел намаляване на разходите, повишаване на специализацията и подобряване на качеството на доставяните продукти (услуги). За целите на настоящата статия се възприема английският термин поради липсата на достатъчно изчерпателен еквивалент на български език. Възприема се и следният понятиен апарат за участващите в аутсорсинга страни:

аутсорси (от англ. ез. *outsourcee*) – организация, която възлага за изпълнение на външна фирма определени задачи, процеси, функции. Аутсорси се наричат още: *поръчител, клиент, купувач*;
аутсорсер (от англ. ез. *outsourcer*) – външна организация – *изпълнител, доставчик, контрактор, провайдер*, обикновено специализирана в определен вид дейности, която приема за изпълнение възложените дейности и адаптирайки своя опит, средства и знания за нуждите на конкретния възложител, се задължава да предостави услугите – обект на договора за аутсорсинг, срещу заплащане;
договор за аутсорсинг (от англ. ез. *outsourcing agreement*) – съгласно действащото българско законодателство е двустранно задължаващ, ненаменован договор. Прилага нормативните разпоредби на Закона за обществените поръчки и общите правила на Закона за задълженията и договорите.

аутсорси са свързани с идентифициране на ключовите възможности на организацията и определяне на операциите на потенциалния аутсорсинг. Обикновено най-заинтересовани в този начален стадий са представителите на висшия мениджмънт. Те първи усещат финансовия натиск, който кара организациите да се фокусират върху основната си дейност, а всички останали функции да се свият или да се предадат на аутсорсинг. Практиката показва, че много мениджъри от висшите управленски равнища разглеждат дейността на някои от службите не като основна. Вследствие на това регулярно се поставя въпросът за пълното или частично преотстъпване на функциите на тези звена чрез аутсорсинг.

Мениджърите се стремят да балансират между изискванията за качествено обслужване (от страна на ползвателите) и съкращаването на разходите (от страна на висшия мениджмънт). В миналото отношенията между висшия и средния мениджмънт винаги са били напрегнати, защото последният често се опитва да демонстрира на ръководството ефективността на разходите. Изучаването на всички възможни варианти на сорсинга обаче позволява да се съгласуват целите на ръководителите от различните управленски равнища. Мениджърите от средното равнище приветстват аргументирания подход за разглеждане на вариантите за реализация на функциите. Опирайки се на подкрепата на висшия мениджмънт, средният може да преодолее съпротивата на ползвателите и да реализира стратегия за намаляване на разходите чрез аутсорсинг.

Провайдърът обикновено изчаква етапа на оценката. Но в някои случаи неговите топмениджъри предприемат действия, подтиквани поръчителя към изучаване на възможностите за аутсорсинг. По време на този подготовителен етап взаимоотношенията между топмениджърите на организацията клиент и компанията провайдър обикновено преливат от ентузиазъм и оптимизъм. Практиката на аутсорсинга показва, че основният урок, който може да бъде изведен, е, че старшите ръководители в организациите на клиента и на провайдъра не следва да вземат решения за аутсорсинг без участието на топмениджмънта. Договорът, сключен на равнището на управителите, често не може да бъде изпълнен поради недостатъчното внимание към детайлите. Топмениджмънтът може да се възторгва от алианса с потенциалния партньор, но успехът на споразуменията за аутсорсинг зависи от това, доколко подробно са уговорени стойността и съдържанието на бъдещите аутсорсингови услуги.

2. Етап втори: оценка на потенциалния аутсорсер

Целта на аутсорси по време на този етап е да

намери най-добрия доставчик за изпълнение на операциите, а неговите главни действия са свързани с количествената оценка на необходимите услуги (определяне на разходите, които изисква изпълнението им), с изготвяне на запитвания за оферти, с разработване на критерии за оценка и привличане на вътрешни и с набиране на външни предложения за доставка на услугите.

Оценката на вариантите на сорсинга изисква съвместно участие на топмениджмънта на организацията и нейните мениджъри от различните управленски равнища. Често процедурата, включваща съставяне на заявката за предложения и привличане на външни и вътрешни предложения, е успешна. Тази практика гарантира, че предложенията на потенциалните аутсорсери ще се сравняват не само с текущата ефективност на поделенията на организацията, но и с онези показатели в тяхната работа, които те могат да постигнат, разполагайки с пълномощията на външните провайдъри.

На този етап провайдърът е много по-активен. При презентацията на предложенията за доставяне на аутсорсингови услуги екипът на топмениджмънта на аутсорсера може да бъде допълнен и с експерти по аутсорсинг. Паралелно с обсъждането на финансовите въпроси, свързани с аутсорсинга, представителите на потенциалния доставчик разговарят с ползвателите за обслужването, със сътрудниците в службите – за кариерния ръст и преференциите, а с мениджърите – за базовите споразумения и за равнището на обслужване.

Оценявайки перспективите на аутсорсинга, клиентите на аутсорси се тревожат преди всичко за качеството на обслужването. Понякога те поставят въпроса за конфиденциалността и осигуряването на секретността на данните в рамките на аутсорсинга. Като цяло обаче обикновено се забелязва, че те поддържат използването на аутсорсинга, защото чувстват, че провайдърите, благодарение на техния опит, успяват да постигнат повишаване на равнището на обслужване и да осигурят на общността от ползватели достъп до нови технологии.

За експертния персонал от отделите на поръчителя обаче предполагаемото решение за аутсорсинг често представлява заплаха за работните места. Респективно в някои организации, особено в тези с активно действащи профсъюзи, се среща съпротива от страна на категорията сътрудници, чиято дейност ще бъде изведена чрез аутсорсинг.

В случаите, когато отделите на организацията клиент са поканени да участват в търговете, вътрешният процес за подготовка на предложения служи за мощен катализатор на активност. Понякога мениджмънтът на аутсорси обявява възможността за набиране на предложения от своите

сътрудници по-скоро с цел поддържане на тяхното морално равнище, отколкото като възможна алтернатива на външните претенденти. От друга страна, получавайки възможността за конкуриране на базата на намаляване на разходите, мениджърите на вътрешните поделения могат да изненадат ръководството, предоставяйки най-изгодното предложение. Ако процедурата за сравнителна оценка завърши с решение за продължаване на инсорсинга на функциите, логично следва етап на преход, по време на който основните видове дейност са консолидацията, модернизацията и стандартизацията на вътрешното предложение.

В случай на вземане на решение за аутсорсинг обаче процедурата за оценка обикновено включва допълнителни етапи. За разлика от инсорсинга, аутсорсингът изисква съществени промени при разпределение на задълженията и отговорностите между мениджърите, сътрудниците и ползвателите. Нещо повече, хората следва да се приспособяват един към друг и да се учат да си взаимодействат, за да се осигури рентабилност на услугите.

Етапът на оценката предполага и разглеждане на проблемите на информационната сигурност. Проблемите на информационната сигурност могат да се дефинират в три основни насоки:

- *цялостност* → събиране и запазване на точна информация и недопускане на нейната злонамерена модификация;
- *достъпност* → осигуряване на достъп до информация в необходимото място и в необходимото време;
- *конфиденциалност* → недопускане разкриването на секретна информация на неупълномощени или нежелани лица.

Степента, в която тези аспекти следва да се спазват в условията аутсорсинга, се определя от изискванията за сигурност на организацията. Дефинирането на проблема зависи от по-точния анализ на рисковете и въздействията, защото управлението на сигурността е свързано с дейността, необходима за поддържане на рисковете на управляемо равнище.

3. Етап трети: провеждане на преговори

Главната цел на клиента на този етап е преговорите за аутсорсинговия договор да гарантират реализация на очакванията от сорсинга. Съответните действия налагат:

- обсъждане на споразуменията за равнищата на обслужване за всички аутсорсингови услуги;
- разработване на матрица за разпределение на отговорността между клиента и провайдъра за всички формално определени задължения;
- определяне на всички формални дейности;
- съгласуване на условията за предаване на

сътрудниците и на механизмите за изменение на контракта, включително бенчмаркинг, точки за неизключителност и таблици за разценките.

Преговорите по договора са типично антагонистични, защото представителите на клиента и на провайдъра следва да отстояват интересите на съответните организации. Никой от тях вероятно не очаква, че отношенията в хода на преговорите ще се изграждат така, че всеки да е готов за това, че отсрещната страна ще заеме твърда позиция. Практиката показва, че мениджърите на организацията клиент обикновено се държат много твърдо по време на преговорите. Те яростно отстояват интересите на своята организация. Но твърдите обсъждания между представителите на аутсорси и аутсорсера често водят до успешни споразумения, а след подписването на договора, страните полагат усилия за изграждането на далеч по-хармонични отношения.

Ползвателите на аутсорсинговите услуги също имат отношение към преговорите по контракта. В тях обикновено се договаря базовото равнище на обслужване. Ползвателите се оказват въвлечени в документирането на неговите текущи равнища и обеми. Следователно те са заинтересовани от завишаване на актуалните показатели, тъй като това ще им помогне да получат от провайдъра най-доброто обслужване при същите основни разценки. Доставчиците биха могли да предвидят тази маневра и в отговор да изискат провеждането на детайлизирана и документално обоснована процедура за проверка на базовите изисквания.

На етапа на преговорите представителите на клиента често провеждат интервюта с маркетинговите мениджъри на потенциалния провайдър. Първите контакти имат предварителен характер, защото страните изследват нагласите и ценностите си. Участниците от страна на клиента се стремят да изберат човек, който преди всичко следва да се концентрира върху обслужването на клиента. Участниците от страна на аутсорсера, които имат отговорност пред акционерите си, имат нужда от човек, който ще защити техните печалби. Понякога аутсорси не желае да избира човек, влизащ в екипа на участниците в преговорите с доставчика. Появата на ново лице често спомага за прехода от антагонизма в етапа на преговорите към сътрудничество в следващия етап.

Страните в аутсорсинговия договор обикновено се съгласяват, че дори ако преговорите преминават в атмосфера на антагонизъм, този процес е полезен и за аутсорси, и за аутсорсера. Подробният контракт документира очакванията на контрагентите и респективно е предпоставка за успешно развитие на отношенията.

4. Етап четвърти: преминаване към аутсорсинг

По време на този етап целта на организацията клиент е да се съгласуват експлоатационните показатели. За големите контракти работата по прехода може да продължава година, година и половина и дори повече. Лесити и Уилкокс дефинират няколко главни сфери на дейност, които ще бъдат разгледани по-долу.

Опростена представа за договора. Много контракти за аутсорсинг се изпълняват трудно, защото са съпътствани с огромно количество документи, написани на сложен юридически език. Може да се окаже необходимо да се разработят допълнителни ръководства по договора за ползвателите, където на разбираем език се разяснява, какво точно следва да осигури провайдерът за фиксирано заплащане.

Интерпретация на договора. Колкото и участниците в преговорите да са уверени, че са огледали всички детайли на контракта, той почти винаги допуска различни тълкувания. Обикновено възникващите проблеми при интерпретацията на спорните точки се решават от мениджърите на клиента и от мениджърите за работа с клиентите на компанията провайдер.

Изграждане на инфраструктура и процедури за постдоговорно управление. Обикновено клиентите създават централизиран екип за облекчаване на стратегическия и финансов мониторинг и децентрализиран екипи за мониторинг на равнищата на операционни услуги. Клиентът и провайдерът следва да си сътрудничат, за да решат възникващите проблеми. Те често разработват общи процедури, които се документират в специални ръководства. Децентрализираните екипи се състоят от сътрудници на службите и ползвателите на организацията клиент, както и от сътрудници на аутсорсера. Основната цел на подобен екип е да се решат проблемите още преди те да бъдат предадени на по-високите равнища на ръководство.

Консолидация, модернизация и стандартизация. Предложенията на провайдерите често се базират на тактиката за съкращаване на разходите, но ползвателите могат да се противопоставят на подобен подход. С аргумента, че следва да осигури икономии, за да получи печалба от взаимоотношенията с даден клиент и доставчикът също би могъл до известна степен да преодолее това съпротивление.

Потвърждаване на базовите мащаби, равнища на обслужване, равнища на загуби и задължения. Едни от главните проблеми в отношенията между клиента и провайдер са свързани с проверката и утвърждаването на основните показатели. Предложенията на аутсорсера се основават на запит-

ванията за предложения и показателите, установени при описаните по-горе процедури. Неспазването на договорените равнища на обслужване може да доведе до финансови санкции.

Управление на допълнителното обслужване. Допълнителното обслужване може да се инициира в резултат на превишаване на планираните обеми на вече оказаните услуги, изменение на състава на базовите услуги и потребността от нови услуги. Дългосрочните договори за аутсорсинг следва да отчитат тези видове изисквания и изменения.

Формиране на реалистични очаквания за работата на аутсорсера. Ползвателите на аутсорсингови услуги често имат неправилна представа за това, което провайдерът е задължен да осигури на клиента. Мениджърите на клиента и провайдер имат обща цел – да информират ползвателите за съдържанието на договорните задължения.

Публична пропаганда на контракта. Топмениджмънтът на контрагентите често следва да обяснява какви са изгодите от аутсорсинга за двете организации. Двете страни често признават, че отношенията не винаги са безоблачни. И клиентите, и аутсорсерите обикновено подчертават тяхната ценност за двете организации.

5. Етап пети: усъвършенстване

По време на този етап аутсорсерът цели осигуряването на допълнителна стойност, извън обикновените експлоатационни рамки. Клиентите се стремят да адаптират и подобрят договора по такъв начин, че да се превиши базовото равнище, търсят възможности да се намалят разходите, да се получи по-добро ниво на обслужване или по-тясно да се свържат предоставените услуги със стратегическите цели. Главните действия по време на този етап са бенчмаркингът на ефективността, изменение на договора и въвличане на провайдер в процеса на създаване на стойност. След известен период на съвместна работа страните обикновено лесно преминават от противопоставяне към дружелюбно взаимодействие или сътрудничество в зависимост от задачата. По това време сложността на отношенията се възприема вече като естествен фактор, макар общият им дух да зависи от това, как се реализират споразуменията за аутсорсинг като цяло. Ключовите моменти по време на този етап са:

- *Бенчмаркинг на ефективността.* Бенчмаркингът представлява ефективността на работата на службите на организацията клиент с аналогичните показатели за референтната група сходни организации. На този етап той се използва като инструмент, който в определена степен позволява да се гарантира, че показателите за разходите и услугите са най-добрите в съответния клас. Клиентите

разглеждат бенчмаркинга като мощен инструмент за укрепване на позициите при сключване на сделки с провайдъра. Главните участници в тази дейност са мениджърите на клиента и мениджърите на провайдъра за работа с клиентите.

• *Промяна в контракта.* Клиентите често установяват, че договорът е остарял. Причините за това биха могли да варират по съдържание: развитие на технологиите, промяна в изискванията на бизнеса или крайните ползватели или открояване на некоректни предложения. Най-активните участници в процеса на изменение на договора са мениджърите и на организацията клиент, и на провайдъра. Техните цели са противоположни, защото всяка от организацията защитава своите интереси. По време на този етап обаче отношенията помежду им далеч не са толкова акуратни и предпазливи както по време на преговорите за сключване на първоначалния договор.

• *Въвличане на провайдъра в процеса на създаване на стойността.* Основната мисия на преходния етап е да се достигнат необходимите операционни показатели. Клиентът и провайдърът търсят начини за развитие на своите отношения в нови области на създаване на стойност. В частност потенциални такива са:

- ✓ участие на представителите на провайдъра в организационните и управляващи комитети;
- ✓ продажба на активите на клиента и съвместно участие в печалбите;
- ✓ участие на провайдъра в проекти по трансформиране на организационните процеси.

Според Морган бенчмаркингът следва да се разбира като обективен анализ на процесите, позволяващ да се оцени разрывът между текущите показатели на организацията и най-добрите показатели в отрасъла. Бенчмаркингът може да се провежда и преди внедряването на аутсорсинга. Резултатите от него следва да служат за еталон, спрямо който ще се ориентира провайдърът, а след сключване на договора те биха могли да се използват за оценка на работата на провайдъра, сравнена с приетите нормативи и показатели през целия срок на действие на аутсорсинговия договор. В рамките на всеки комплекс от услуги за подкрепа на организационните процеси бенчмаркингът е набор от процеси, варианти и процедури, които създават на клиента увереност, че действията на провайдъра съответстват на целите на обслужването, а показателите за ефективност на разходите – на равнището на тези организации, които са най-добри на пазара. Търговският бенчмаркинг се подразделя на две основни категории:

- ✓ бенчмаркинг на основата на измервания и изследвания;
- ✓ чист търговски бенчмаркинг.

Основа за сравнения (чрез измервания и изследвания) при бенчмаркинга е кошницата от дистанционни и абстрактни резултати за елементите на обслужването, които могат да се предоставят като услуги. Обикновено такъв бенчмаркинг позволява да се сравнят клиентите в рамките на един и същ отраслов сектор и затова се отразяват такива аспекти, като потребителска способност и търговски здрав смисъл, а не стойност, възникваща в процеса на предоставяне на услуги, макар че за клиентите няма нищо необичайно в сравнението на техните организации и други подобни. Алтернативна форма на изследване е търговският бенчмаркинг, в рамките на който подробно се анализира спецификата на оказваните услуги в контекста на решаваните задачи и пазара, на който те се предоставят. Успехът тук зависи не толкова от теорията или изследванията, но изисква специфични знания и опит от практиката.

6. Етап шести: зрялост

В етапа на зрялост целта на аутсорси се състои в това, да се определи и планира съдбата на текущите варианти на сорсинга. Необходимо е, първо, да се осигури непрекъснатост на експлоатацията, ако отношенията не следва да се възобновяват. Ако отношенията се разширяват, етап *зрялост* дава шанс да се изучи миналият опит и да се изследват креативните варианти при подготовка на новото споразумение. Оценката на тези варианти в еднаква степен зависи както от стратегическите интереси на бизнеса и характера на текущата и бъдещата конкуренция, така и от стабилността на отношенията и миналата ценност на споразуменията за аутсорсинг. Независимо от това, че малко от дългосрочните сделки са достигнали този стадий, две направления на дейността тук са напълно очевидни:

Преразглеждане на инвестиционните критерии. Ако провайдърът влага средства в аутсорсинга, в интерес на клиента, то той ще се нуждае от време, за да компенсира разходите си. При изтичане на срока на действие на контракта възниква сериозен проблем с реинвестирането. Провайдърът няма интерес да влага средства в нови капитални активи, ако клиентът реши да не продължава отношенията си с него.

Определяне на това дали отношенията ще бъдат продължени или прекратени. Мениджмънтът на някои организации толкова силно се опасява от това, какво ще се случи след приключване на контракта, че изобщо изягва аутсорсинга. Съществуват три основни варианта на развитие на отношенията в рамките на аутсорсинга:

- продължаване на договора с текущия провайдър (или провайдъри);

- смяна на доставчика;
- връщане на операциите в организацията.

Заклучение

Успешното управление на аутсорсинга предполага системен подход за преминаване на последователни стадии и изпълнение на съответните действия. Броят на етапите зависи от конкретната ситуация, в която се намират потенциалният клиент и потенциалните доставчици, но е най-добре да се изхожда от шест базови: определяне на перспективите, оценка, преговори, преход, усъвършенстване и изпълнение.

Литература

7. **Великова, М.** (2003) Публично-частни партньорства. Аутсорсинг. Унив. изд. на ВСУ „Ч. Храбър”.
8. **Managing** the Outsourcing relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewards – Outsourcing Institute.
9. **Парашкевова, Л., А. Парашкевова.** (2008) Аутсорсинг. Колор принт, Варна.
10. **Павлов, П.** (2007) Държавното управление и администрацията в Европейски контекст. Ориентири за трансформация. Унив. изд. на ВСУ „Черноризец Храбър”.
11. **Парашкевова, А.** (2009) Превенция на конфликти при аутсорсинга на публични услуги. УНСС. Доклад за международна научна конференция по конфликтология “Инфраструктурна конфликтология и сигурност”. УНСС, 20–21 октомври, София.

Адрес за контакти

Александра Парашкевова
ВСУ „Черноризец Храбър”
Факултет „Международна икономика и администрация”
Катедра „Администрация и управление”
e-mail: alexa.parashkevova@gmail.com