



КУРСОВА РАБОТА

НА ТЕМА:

**АУТСОРСИНГ ИЛИ ИНСОРСИНГ – НОВИТЕ
ВЪЗМОЖНОСТИ ПРЕД СЪВРЕМЕННИЯ МЕНИДЖМЪНТ**

Изготвил:

Проверил:

Ботевград, 2014

1. ИНСОРСИНГ И АУТСОРСИНГ

Двете основни стратегии в сорсинг бизнес процесите са инсорсинг и аутсорсинг. Докато в инсорсинга посредник изпълнява бизнес процеси сам, в бизнес процесите аутсорсинг (ВРО) клиентът-фирма установява договорни отношения и делегира отговорността за изпълнение на бизнес процеса на друг търговец (продавач). С други думи, компанията „инсорсва” отвътре и „аутсорсва” на външна компания.

- инсорсинг: бизнес процесите са извършва от самия клиент (дъщерно предприятие или вътрешен отдел).
- аутсорсинг: бизнес процесите са извършва от страна, която не е клиент (като например продавач / доставчик).

Когато една фирма реши да използва вътрешни източници, има две основни стратегии: (1) „ОК, както е” стратегия, където клиентът е уверен, че изпълнява своите бизнес процеси ефективно и задоволително, а оттам и стратегията е просто продължаване на статуквото, и (2) „коригирай и запази”, където клиентът може да е малко незадоволен от ефективността на неговите вътрешни бизнес процеси и предлага необходимите промени, които да доведат до ефективност, и (3) обмисляне за изграждането на стратегически-алианс с продавач, който е експерт в изпълнение на съответните бизнес процеси. Варианти (2) и (3) ще се нуждаят от налагането на строг контрол, които биха могли да предотвратят всеки компромис от стратегическо значение или поверителност, свързана с бизнес процесите. И накрая, се предполага, че ако бизнес процесите са не от стратегическо значение, но организацията има изключително висока ефективност при изпълнението им, тогава организацията трябва да разгледа възможността за създаване дъщерно дружество или спин-оф, който предлага своята експертиза на други организации на външния пазар.

Следва да се отбележи, че компаниите рядко аутсорсват цялата си дейност и вместо това приемат предпазлива и разумен подход за селективно подбиране на бизнес процеси, така, че те да бъдат изпълнени най-добре от продавачите.

2. КЛАСИФИКАЦИИ И ОФШОРНА СТРАТЕГИЯ

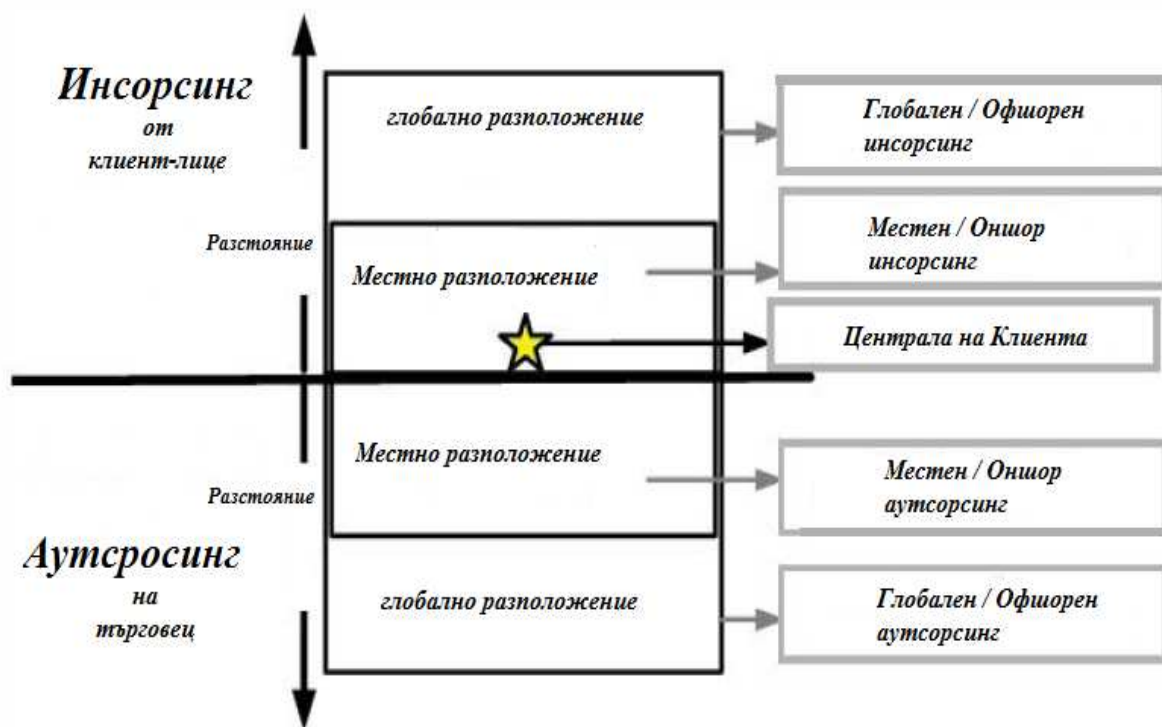
Както е описано по-горе, бизнес процесите на клиента могат да бъдат изпълнени или мениджирани от предприятия, които са или вътрешни (със собствен отдел, дъщерно дружество) или външни (продавач). В този свят, в който глобализацията е като поразително въздействие върху начина, по който се праяви бизнес, къде е мястото, където бизнес процесите се изпълняват? Когато бизнес процеси се изпълняват в една и съща страна, тази на клиента, тя е известна като местен сорсинг¹. От друга страна, ако бизнес процесите се изпълняват в страна, която е различна от страната на клиента е известно като офшорен сорсинг. Следователно, офшорингът е прехвърляне на работа през географските граници. Но тогава възниква въпросът дали бизнес процеси се извършват от дъщерно предприятие или отдел или неклиент (продавач)? Следователно следните възможности да възникнат (виж фигура 1):

- инсорсинг (onshore): Когато и клиента и клиента-лице, което изпълнява бизнес процеси (като собствено дъщерно дружество или вътрешен отдел) са намират в една и съща страна;
- Офшор-инсорсинг на бизнес процесите:

Когато предприятието на клиента (дъщерно дружество, отдел), което изпълнява бизнес процесите се намира в страна, която е различна от страната на клиента

¹ Chakrabarty, S. (2006a). A conceptual model for bidirectional service, information and product quality in an IS outsourcing collaboration environment. 39th Hawaii International Conference on Systems Sciences (HICSS-39), HI. <http://ieeexplore.ieee.org/ieI5110548/33361/01579305.pdf>

- Оншор аутсорсинг на бизнес процеси: Когато и клиента и продавача, който изпълнява бизнес процесите на клиента се намират в една и съща страна
- Офшорен аутсорсинг на бизнес процеси: Когато продавачът/търговецът, който изпълнява бизнес процесите на клиента се намира в страна, която е различна от тази на клиента.



3. ЗАЩО АУТСОРСИНГА ПРЕОБЛАДАВА?

Има много причини, които се отнасят до растеж на аутсорсинга и основните от тях могат да бъдат обобщени както следва:

1. Бизнес процесите могат да бъдат изпълнени по часовник: Чрез разпределяне на работата в световен мащаб в няколко часови зони, бизнес процеси могат да бъдат управлявани 24x7. Това може да доведе до по-

бързо изпълнение на всеки бизнес цикъл² и също така позволява 24x7 мениджмънт и контрол, който е от решаващо значение за бизнес процеси. 24x7 услуги могат да бъдат конкурентно стратегия за всеки клиент в днешния глобален пазар³.

2. Намаляването на разходите, дължащи се на голямо ниво евтина квалифицирана работна ръка: преобладаващата причина аутсорсинг тенденция е със сигурност разходното предимство, получено от ниската скала на заплащане на квалифицирани специалисти и по-ниските разходите за живот в някои от развиващи се страни като Индия и Китай. Високото предлагане на квалифицирана работна ръка в тези страни увеличава предимствата от ниска цена⁴. Офисите на търговеца, където бизнес процесите на клиента се изпълняват, са разположени по целия свят (на базата на различни фактори, като например наличието на квалифицирана работна ръка при ниски разходи) и има цялостна мрежа с най-новите телекомуникации и технологии за сътрудничество, което позволява безпроблемна интеграция на бизнес процесите доставени от различни места по света и по този начин се осигуряват икономии от мащаба.

4. БЪДЕЩЕТО НА АУТСОРСИНГА

Според проучване на Forrester „3,3 милиона работни места от САЩ в сферата на услугите и 136 млрд. щатски долара за заплатите ще се преместят в офшорни страни като Индия, Русия, Китай, и Филипините. ИТ индустрията ще поведе първоначалното излизане в чужбина”⁵. J. Bradford Delong, професор по икономика в Бъркли смята, че сме едва свидетели на

² Apte, U. M., & Mason, R. O. (1995). Global disaggregation of information-intensive services. Management Science, 41(7), c.1252

³ Sinha, D. & Terdiman, R. (2002). Potential risks in offshore sourcing(ID No. ITSVWW- DP-0360). Gartner Research.

⁴ Apte & Mason, 1995

⁵ <http://www.forrester.com/ER/Research/Brief/Excerpt/0,1317,15900,FF.html>

върха на айсберга в аутсорсинга и реалния размер на явлението ще бъде разкрито в следващите 10-15 години. Предвид тези данни, история на аутсорсинг и икономическата теория за сравнителните предимства зад модела на аутсорсинг, човек се изкушава да каже, че аутсорсинга е в действителност неизбежен. Относно предприятия, които вече се получават ползите от аутсорсинга от снижаване на разходите, конкурентите в САЩ и на други места ще бъдат принудени да последват техния пример.

За някои, това може да е лоша новина, но тези страхове могат да бъдат преувеличени. В своята книга от 1930г. „Хората и машини”, писател Stuart Chase казва „Машините в последно време започват да изместват работници по-бързо от новите задачи така, че може ли да се намери място за тях?”⁶. Същият страх от „елиминиране на работни места” в момента е обхванал САЩ и други развити страни от Европа. Въпреки това, както е описано в статия на Economist „Това, което тези, които винаги се безпокоят е, че същите промени в технологията на производство, които унищожават работни места също и създават такива нови”⁷. NASSCOM докладва, че в индийския IT сектор са заети по-малко от една десета от общия брой работниците и служителите в IT сектора, както и че за всеки долар инвестиран 1 в Индия чрез офшоринг, американската икономика печели \$1,14 от преки и непреки ползи⁸.

Всъщност, ефекта на аутсорсинга може да се разглежда като близък до ефекта на механизацията. Както и с механизация, е разумно да се очаква, че в дългосрочен план, повтарящи се, основани на правила, циклично, услугите са тези, които най-вероятно да бъдат възложени на външни изпълнители, тъй като се реализират икономии от мащаба. По-голямата част от работните места са аутсорснати вече попадат в тази категория. Освен това, намаляването на разходите прави предприятията

⁶ S. Chase, Men and Machines. McMillan Co., 1931.

⁷ https://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=3351416

⁸ K. Mitra, “Offshore havens.” http://www.nasscom.org/artdisplay.asp?Art_id=3744

по-печеливши и намаляват цените, увеличават търсенето за нови стоки и услуги, следователно се създават нови работни места.

Ето още един начин да се погледне на това като вземем за пример ИТ индустрията: нека широко да се класифицират различните функции в ИТ индустрията, както следва. В долният слой са стандартизирани услуги (обработка на кредитни карти, техническа поддръжка, кол център), които са унифицирани. Най-горният слой е другия край на спектъра – предлагане на специализирани, персонализирани ИТ услуги за високо ценени клиенти - пазарът е малък, но възнагражденията са големи, не съществуват стандарти. Тъй като тези услуги са съобразени с нуждите на клиентите, то има повече смисъл да се намери начин те да бъдат разположени в близост до потребителите - по-голямата част от които са в Америка и Европа.

Това, което оставя назад е средния слой - това е съставен от услуги, които са по пътя си да се превърнат в комодитизирани, тъй като индустрията създава и приема нови стандарти. По-голямата част от днешния аутсорсинг се случва в най-долния и среден слой. Тъй като все повече работни места се изместват в долните слоеве, повече интелектуална енергия се освобождава и се създават нови услуги с добавена стойност в най-горния слой.

Има и добри причини, за да повярва, че това е може би невъзможно да се прекъснат всички несигурности по отношение на бъдещите работни места, просто защото много от тях ще бъдат създадени в сектори, които не са възникнали все още, за продукти които все още не са измислени, а в сферата на услугите, такива които все още не са изисквани⁹.

Изследване твърди, че „въпреки, че възможността източник на големи суми могат да са страни с ниски разходи е възникнала доста внезапно, работата в действителност ще нараства постепенно. Това ще даде възможност на богатите икономики време, за да се приспособят към

⁹ https://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=3351416.

новите модели на работа и трябва да се запази политиката на промяна управляема¹⁰. По този начин, с формулирането на политики, които помагат на тази трансформация, ние може да навлезем в една нова ера на аутсорсинг и да се направи това единствени и само печеливша ситуация за всички - богатите икономики се възползват от икономически ползи от намаляване на разходи докато създават по-голяма стойност, пари и работни места за развиващите се икономики и в същото време освобождават ценен човешки ресурс, който да се съсредоточи върху иновациите и нови услуги.

5. ОФОРМЯНЕ НА БЪДЕЩЕТО

В резултат на посоченото по-горе, мерки за насърчаване на аутсорсинг са приети от различни правителства по целия свят, конкуренцията за привличане на нови аутсорсинг бизнеси се е увеличила и областта остава широко отворена - с нови страни, които навлизат на пазара всяка година от всички краища на света. Аутсорсинг по този начин не е мимолетен – той е определено тук, за да остане. Както се вижда от нарастващите инвестиции в офшорните центрове, корпоративния сектор се осланя на аутсорсинг по много различни начини. Такъв сценарий би било стъпка назад за развитите страни като Обединеното кралство и Съединените щати да приемат закони, ограничаващи аутсорсинга.

Съгласно проучване Accenture относно държавните служители в пет развитите страни се показва, че длъжностните лица в тези правителства смятат, че аутсорсинга се оценява средно с четири или повече по скалата от едно до пет от гл.т. на неговото значение да се подобри ефективността на правителството¹¹. Изводът, следователно, е, че тези правителства „са вързани да гарантират, че техните работните места на граждани не са

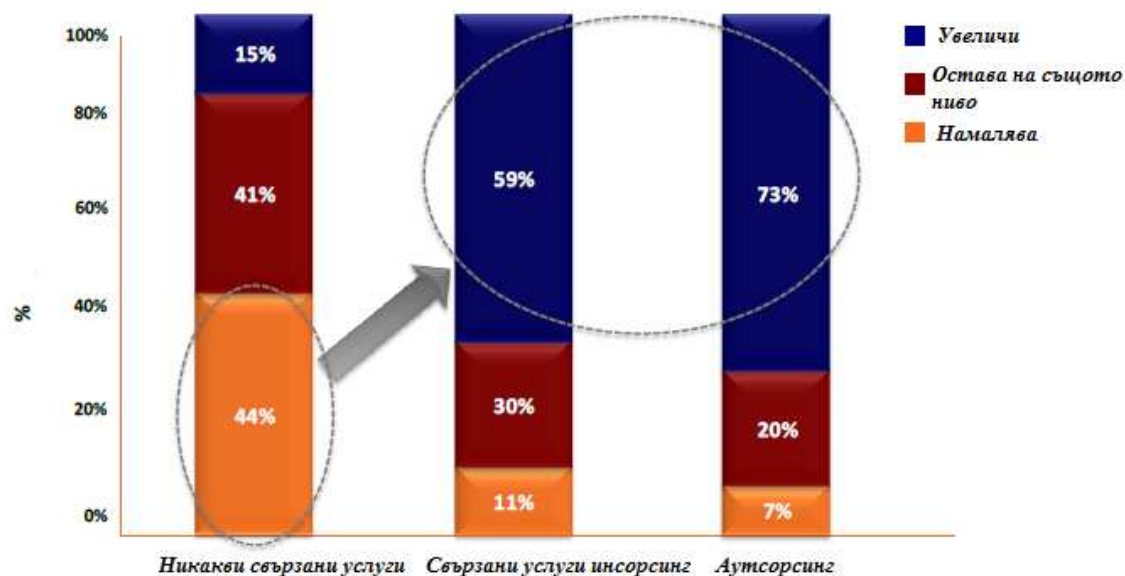
¹⁰ Пак там.

¹¹ T. J. Healy and J. C. Linder, “Outsourcing in government – the path to transformation.” Accenture Survey, February 2002.

умъртвени, за да се рационализират операциите”. Въпреки, че това може да изглежда като безнадеждна ситуация, правителството може да се опита да смекчи противоположните сили чрез аутсорсинг на работни места, които наистина подобряват ефективността и като се гарантира, че данъците спестени от аутсорсинг се използват за генериране нови работни места за гражданите в самата страна. Това е трудна задача, особено с кратки срокове.

За да се ускори бизнес ползите, като например по-ниски разходи за експлоатация и подобряване на бизнес процесите, голяма част от организации централизират някои функции в споделени услуги и аутсорсинг на различни други доставчици. Макар, че тези инициативи често са необикновено успешни в предоставянето на ползи за индивидуална функция, изследванията показват, че тези инициативи, в повечето случаи, не са успели да подобрят цялостно широките корпоративни стратегическите цели на организациите. Както е показано по-долу, 44 % от организациите се стремят да намалят своите вътрешни възможности за доставка и да преминат на споделените услуги (59%) или аутсорсинг (73%) модели.

Доколко Вашата компания ще увеличи/намаля възможностите за опериране на бизнеса (обща операция и административни функции) през следващите 3 години?



С приспособяването от организациите на глобални модел на бизнес услуги, мениджърите осъзнават, че административните разходи, вече са ниски, но разпределението на административните разходи не е оптимално - твърде голяма част от тях се изразходват по погрешен и фрагментиран начин. Освен това, мениджърите се борят за развитието на функционални възможности за да постигнат корпоративни стратегии и инсорсинга просто не дава тези резултати. Докато организации могат да имат ефективно намаление на оперативни разходи чрез инсорсинг.

Каквито и да е мотиви да имат предприятията, когато те приемат споделени услуги или аутсорсинг, първият критичен показател те трябва да оценят е да спестят парите в началото на инициативата. Тези спестявания на разходи се спазват и се среща за над 95 на сто от текущите аутсорсинг клиенти. Половината от тях са много доволни от напредъка по отношение на намаляване на разходите, а другата половина виждат своя напредък като „слабо ефективен”.

В процеса на преоценката на разпределението на разходите и вземане на нови решения относно технология / бизнес процеси, организациите работят в един „ходж-подж” от некоординиран, неоптимален аутсорсинг и споделени услуги. Управлението на несвързани споделени услуги, съществуващите аутсорсинг договори с ограничена гъвкавост са значително предизвикателство.

Използвана литература:

1. Apte, U. M., & Mason, R. O. (1995). Global disaggregation of information-intensive services. *Management Science*, 41(7).
2. Chakrabarty, S. (2006a). A conceptual model for bidirectional service, information and product quality in an IS outsourcing collaboration environment. 39th Hawaii International Conference on Systems Sciences

(HICSS-39),

HI.

<http://ieeexplore.ieee.org/ieI5110548/33361/01579305.pdf>

3. Sinha, D. & Terdiman, R. (2002). Potential risks in offshore sourcing(ID No. ITSVWW- DP-0360). Gartner Research.
4. S. Chase, Men and Machines. McMillan Co., 1931.
5. K. Mitra, "Offshore havens." <http://www.nasscom.org/artdisplay.asp?Artid=3744>
6. T. J. Healy and J. C. Linder, "Outsourcing in government – the path to transformation." Accenture Survey, February 2002.
7. <https://www.economist.com/displaystory.cfm?storyid=3351416>
8. <https://www.economist.com/displaystory.cfm?storyid=3351416>
9. <http://www.forrester.com/ER/Research/Brief/Excerpt/0,1317,15900,FF.html>