

РЕЦЕНЗИЯ

От: проф. д.ик.н. Желю Владимирев

На: дисертационният труд на Христина Иванова Стоянова на тема „Динамика в изнасянето на дейности в подизпълнение и извън граница от позицията на доставчици“ за получаване на научно-образователна степен „доктор“ по направление 3.7. Администрация и управление – Социално управление

1. Кратко представяне на кандидата

Христина Иванова Стоянова е завършила Славянска филология в с образователно-квалификационна степен „Магистър“ през 2005 г. През 2008 г. получава бакалавърска степен по Английска филология, а през 2012 г. завършва втора магистратура по Бизнес администрация - Стратегическо управление. И трите си дипломи получава от СУ „Св. Климент Охридски“, като по време на следването си се обучава по един семестър съответно в Люблянския университет, Словения, университета „Коменски“, Словакия, и Utrecht University, Холандия.

През периода 2013-2016 г. е докторант в Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски“. По време на докторантурата си взема участие в седем международни научни конференции в България, Австрия и Литва и завършва четири докторантски школи в България, Гърция и Австрия. През юни 2016 г. провежда научна специализация в Copenhagen Business School, а от януари до март 2016 г. е стажант в офиса на HP Inc. в Сант Кугат, Барселона.

Професионалната си кариера започва като икономически журналист в информационна агенция SeeNews през 2005 г. От 2009 г. заема различни длъжности в компании за аутсорсинг услуги и глобална доставка. От 2015 г. е проектен мениджър в HP Inc. България, като води проекти за региона на Европа, Близкия Изток и Африка. Владее английски, словашки и словенски език. Притежава черен колан по Lean Six Sigma, както и сертификат за Главен одитор по ISO 9001.

2. Обща характеристика на трудовете на кандидата

Представеният дисертационен труд се състои от Увод, две глави, Заключение, използвана литература и 11 приложения с общ обем от 305 страници, а без приложенията и библиографията – 223 страници. В дисертацията има 25 фигури и 21 таблици. Ползвани са 266 източници на английски и 11 на български.

В **увода** са обосновани актуалността на темата, степента на разработеност, основната цел и задачи, обекта, методологията и структурата на изследването. **Актуалността** на проблематиката се състои в разпространението на офшоринга през последните десетилетия и в недостатъчните изследвания относно ролята на доставчиците и техният принос към създаването на стойност, специално в страните от Централна и Източна Европа. Темата е особено актуална за България, която заема водещо място сред Европейските държави като офшоринг дестинация, като секторът на ИТ услугите изглежда е най-привлекателен.

Основната **цел** на труда е да „се опишат процесите и да се разкрият факторите, които съдействат или пречат на доставчиците за изграждане на дългосрочно стратегическо сътрудничество с компанията-клиент“ (с. 14), като тя е конкретизирана в **шест задачи**. **Обектът** на изследване включва т.н. „доставчици“ - средни и големи фирми в България, които осъществяват изнесени дейности от чужди и местни компании. **Предметът** на изследването е процесът на изнасяне на дейности и промените, които настъпват в доставчиците и техните партньорства с компаниите-клиенти. Основният **изследователски въпрос** е „Как протича процесът на изнасяне на дейности във времето

от позицията на доставчиците и защо някои партньорства се развиват в стратегически, а други не?“

Теоретичната рамка на изследването включва икономиката на транзакционните разходи и ресурсно-базираната теория (РБТ). **Изследователският метод** се основава на проучване на **казуси**, които разглеждат дейностите на доставчици от основаването им до 2015-2016 г.. Данните са събирани чрез **дълбочинни интервюта** с представители на местни фирми, преглед на статии и публично достъпна информация за тях, както и лични наблюдения на изследователя в две от изследваните фирми. **Методите** за качествена обработка на данните са дескриптивен и интерпретативен. **Ограниченията** са представени подробно на с. 17.

2. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

В глава I „Основни теории и концепции в областта на офшоринг и аутсорсинг“ са дадени дефинициите на **основните понятия** – такива като „компания-клиент“; компания „доставчик“; „глобално изнасяне“; „аутсорсинг“; „местен аутсорсинг“; „задграничен аутсорсинг“; „офшоринг“; „вътрешен офшоринг“; „задграничен (външен) офшоринг“; „интернализация“ (преминаване от външен към вътрешен офшоринг) и хибриден модел за офшоринг. Показано е значението на теорията за **транзакционните разходи** за обяснение на много от процесите в началните етапи от развитието на офшорните партньорства, както и на **РБТ** за обяснение на ситуацията в по-напреднали фази на тези партньорства.

Дисертантът е направил **преглед** на концепциите за офшоринг и аутсорсинг от съвременни автори, като техните публикации са обособени тематично в три групи: процес на изнасяне на дейности; видове офшорни партньорства и техните характеристики; фактори за успешно изнасяне на дейности.

Много добро впечатление прави анализът на изследвания от **български автори** и специално на публикациите от проекта на УНСС под ръководството на проф. М. Александрова “Аутсорсинг на високотехнологични услуги в България – ползи, рискове, перспективи” (2007-2011 г.). Стъпвайки на тези резултати, дисертантът си поставя за цел да ги доразвие, като проследи промяната на факторите за успех във времето и в зависимост от етапа на партньорството между доставчика и компанията-клиент. Наред с тези публикации са анализирани и девет **дисертации** по темата в България. В тези дисертации преобладават изследвания върху местен аутсорсинг от перспективата на клиента, т.е. изнасянето на дейности от български предприятия в рамките на страната. Недостатъчно е изследвано партньорството между доставчика и клиента, различните видове партньорства, както и факторите, които влияят върху тяхното. Публикациите на чужди автори с кратки анотации са дадени синтезирано в Табл. 3 (с. 70-74), докато публикациите на български автори са представени в Табл. 4 (с. 74-76).

Въз основа на литературния преглед е направен списък с въпроси за дълбочинните интервюта (Приложение 4) и е предложен теоретичен модел (Фигура 1, с. 77). Кандидатът се ръководи от разграничението на двама автори (Jensen and Petersen, 2011) между конвенционалния и стратегическия офшоринг (Фигура 2, с. 78), което служи като **аналитична рамка** за разглеждането на казусите в емпиричното изследване.

Прегледът на литературата показва също така, че доминиращият модел на изследване е **изследване на случаи** (case study), следван от анализ на вторични данни и анализ на данни от собствени проучвания.

Глава II съдържа резултатите от емпирично изследване на кандидата. То представлява **качествено емпирично изследване**, целящо да разкрие етапите в офшоринга към България през последните години, движещите сили и пречки за неговото развитие. Чрез анализ на **отделни случаи** или казуси, кандидатът се опитва да разбере

природата на изследвания проблем като го рамкира в теоретичен модел. Изследвани са **петнадесет казуса**, всеки от които представя развитието на един доставчик от създаването му до провеждане на изследването. Всички доставчици извършват изнесени дейности, предназначени предимно за европейския и глобалния пазар (Приложение 5). Седем от тези доставчици са с вътрешен модел на управление (дъщерни фирми на компанията-клиент), седем са с външен (доставчици, които предоставят услуги на външни клиенти) и един доставчик е с хибриден модел на управление (има собствен офшорен център в страната и същевременно изнася функции и към местен външен доставчик). В изследването са включени доставчици както с изцяло български капитал, така и такива с чужд капитал. Проведени са общо 46 интервюта с представители на тези компании, като броят им варира от 1 до 10 в зависимост от размера (Приложение 7). Допълнително са анализирани вътрешни документи, финансови доклади, статии и репортажи от средствата за масова информация и други публично достъпни материали, а така също са проведени и лични наблюдения в две от фирмите. Въз основа на получените данни е предложен **модел** за конвенционален и стратегически офшоринг и факторите за успех и неуспех при прехода от единия към другия тип от позицията на доставчици. **Валидирането** на получените резултати се основава на литературния преглед, сравнение с други източници на информация, представянето им на четири международни конференции, обсъждане с други известни изследователи по темата, а така също и с представители на доставчиците (Приложение 10).

Развитието на всяка една от изследваните компании синтезирано е дадено в таблици по етапи, периоди, промени в модела на управление и изпълняваните дейности. Това дава възможност за обобщаване на развитието на тези фирми в съответните модели. Преходът от конвенционално към стратегическо изнасяне по скалата с четирите основни индикатори (приобщаване, специализация, автономност, старшинство) е демонстриран **за всеки отделен казус** на съответните фигури – от фиг. 3 до фиг. 17 (с. 95-160).

От обобщените **резултати** (т. 4 на глава втора „Дискусия“) се вижда, че изследваните външни доставчици не показват организационни промени след началото на своята дейност, докато някои от доставчиците с вътрешен модел на управление преминават през няколко етапа. Фигура 18 (с. 164) разкрива добре етапите на организационни промени в развитието на вътрешните доставчици от външен към вътрешен офшоринг и хибриден модел.

Определено постижение в дисертацията е обособяването на четирите характеристики на изнасяне на дейности от позицията на доставчика: (1) **приобщаване** към компанията-клиент; (2) **специализация** в изпълнението на дейности за компанията-клиент в определен регион или в глобален план; (3) **автономност** при вземането на решения и свобода за извършването на иновационна и развойна дейност; и (4) **старшинство** на служителите на доставчика в йерархията на компанията-клиент. Именно тези четири характеристики служат за разграничаване на конвенционалното от стратегическото изнасяне от позицията на доставчика.

Според получените данни вътрешните доставчици демонстрират по-високо ниво на **приобщаване** към компанията-клиент от външните. С други думи, изнасянето на дейности към собствен офшорен център е по-близо до стратегическия тип от изнасянето към външен доставчик. Аналогично, ако всички външни доставчици са едни от многото доставчици, с които техните клиенти работят по света, то вътрешните доставчици заемат важно място в мрежата от фирми на своята компания-майка поради своята **специализация** (с. 183). С изключение на една от фирмите външни доставчици, всички останали не осъществяват развойни и иновационни дейности, докато четири от фирмите с вътрешен модел на управление изпълняват такива дейности. И накрая, нивото на старшинство на служителите от вътрешните доставчици се повишава в рамките на компанията-майка,

докато подобно израстване на служителите при външните доставчици не се наблюдава. Крайните позиции на тези четири характеристики отразяват съответно конвенционалния и стратегическия офшоринг (Фиг. 22, с. 187). За разлика от външния офшоринг, всички примери от изследваните доставчици с вътрешно управление (включително и хибридният модел) показват, че с течение на времето те се позиционират по-близо до стратегическия тип по четирите характеристики.

Дисертантът е извел и **факторите за привлекателност** на офшорната дестинация (България), като главните сред тях са по-ниските разходи и човешкият капитал. Други фактори са относително добрата бизнес-среда и членството на страната в ЕС (Табл. 20, с. 193). Както обобщава кандидатът, съотношението **цена - качество** на работната ръка е ключов фактор за привличане на офшорни дейности в България, подкрепено от стабилната икономическа и политическа среда. Авторът заключава, че факторите, които влияят върху привличането на изнесени дейности в по-късна фаза, се различават от тези, от които зависи първоначалното привличане на компанията-клиент. Те са обособени в три групи (Табл. 21, с. 198) – вътрешни фактори за доставчика, вътрешни фактори за компанията-клиент и външни фактори. Вътрешните фактори за доставчика са с фокус върху **човешките ресурси на всички нива** – изпълнителско ниво, ниско, средно и високо управленско ниво.

Въз основа на изследваните случаи, са направени и съответните **изводи**. На тази основа са предложени и **препоръки** към доставчиците и политиката на развиващи се страни, които биха им помогнали да привлекат офшоринг от стратегически характер, както и да преминат от конвенционални към стратегически офшорни партньорства

Заключението обобщава извършената изследователска работа – от поставената цел и задачи, провеждането на емпиричното изследване, обработката, анализът и интерпретирането на резултатите – до предлагането на модел за конвенционално и стратегическо партньорство с основните характеристики на доставчиците.

3. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Предлаганият дисертационен труд съдържа определени приноси в областта на международния бизнес и управленските практики, именно:

- Идентифицирани са **фазите** на изнасяне на дейности от позицията на доставчици, както и рисковете, пред които доставчиците могат да се изправят, във всяка една от тези фази;

- Изведени са четири основни **характеристики** на офшорните партньорства от позицията на доставчиците (приобщаване, специализация, автономност и старшинство, от които едната (старшинство) не е разглеждана в академичната литература. Тези характеристики позволяват разграничаването на конвенционалния от стратегическия офшоринг;

- Разкрити са факторите, които влияят върху прехода от конвенционален към стратегически офшоринг от позицията на доставчиците и е доказано, че качеството на **човешките ресурси** на всички нива имат ключово значение за приближаване до стратегическия тип офшоринг;

- Изведени са **добри практики** за привличане на дейности с по-висока стойност и изграждане на стратегически офшорни партньорства

- Направени са **препоръки** към управленските екипи на доставчиците и политиките на развиващите се страни за привличане на офшоринг от стратегически тип.

Към тези приноси бих добавил и други успешни находки на кандидата. Така например на базата на една от фирмите (казус 3.1) дисертантът въвежда и нов термин за преминаването от вътрешен към външен офшоринг - явлението „**екстернализация**“. Към фазите на изнасяне на дейност към външен доставчик дисертантът е добавил и нещо

ново, а именно *пилотният проект* пред сключването на същинския договор (с. 177). Развитие на една от фирмите (2.7) чрез опитите ѝ да създава продукти собствена марка дава основание на автора да добави и **предприемаческата теория** за обяснение на динамиките, през които преминават доставчиците (с. 213-214).

4. Оценка на публикациите по дисертацията

Основните компоненти на дисертационния труд са апробирани в 5 публикации по темата, от които две на български и три на английски език.

5. Оценка на автореферата

Авторефератът е в обем от 51 страници, разкрива основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид и като такъв отговаря на изискванията.

6. Критични бележки, препоръки и въпроси

Под формата на критични бележки бих споделил, че в текста има не много, но все пак досадни печатни грешки. Освен това, при качествените изследвания от данните не се търси представителност, за което дисертантът споменава, а типичното, водещото, новото или различното. Не мисля че в споменатите изследвания от български автори теориите не присъстват в тълкувателната част или пък че авторите не правят теоретични приноси. Накрая преводът на *chain value* би трябвало да е веригата на стойността, а не на стойностите, доколкото тази верига отразява всички дейности, създаващи стойност, а не различни стойности. Тези бележки са по-скоро технически и не омаловажават получените от кандидата резултати.

7. Заключение

Представената дисертация свидетелства за извършената от кандидата сериозна работа в областта на офшоринга. С тази дисертация Христина Стоянова успешно отговаря на поставения в началото изследователски въпрос. Направен е задълбочен анализ на съвременната чуждестранна и българска литература по темата, проведено е собствено изследване сред 46 представители на 15 фирми доставчици, вторичен анализ на данни от други източници, лични наблюдения в две от компаниите, обобщаване на резултатите и обосноваване на значим модел. Изследваният проблем е актуален и получените изводи допринасят за подобряване дейността както на фирмите-доставчици, така и на политиките спрямо чуждестранните инвеститори, изнасящи дейности в други страни. Дисертантът демонстрира много добро познаване на теоретичните и практически проблеми и коректност при позоваването на използваните публикации. Направените приноси са лично постижение на автора. С този дисертационен труд кандидатът разкрива качества на перспективен изследовател и отговорно отношение към научната дейност.

Всичко това ми дава основание да предложа на разширения катедрен съвет да даде ход на публична защита на дисертацията на Христина Иванова Стоянова за присъждане на научно-образователна степен „доктор“ по направление 3.7. Администрация и управление – Социално управление.

03.10.2017
София

проф. д.ик.н. Желю Владимир