

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ “СВЕТИ КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА “СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”

**ДИНАМИКА В ИЗНАСЯНЕТО НА ДЕЙНОСТИ В  
ПОДИЗПЪЛНЕНИЕ И ИЗВЪН ГРАНИЦА ОТ  
ПОЗИЦИЯТА НА ДОСТАВЧИЦИ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

на

Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен  
„Доктор” по научна специалност 3.7. Администрация и управление –  
Социално управление

**Автор: Христина Иванова Стоянова**

Научен ръководител: доц. д-р Мирослава Христова

гр. София

Юли, 2017 г.

*За успешното завършване на настоящия дисертационен труд ключово значение имаше финансовата подкрепа, която получих по проекта COST Action IS1202 Dynamics of Virtual Work и проекта на Стопански факултет на СУ „Св. Климент Охридски” – „Докторантска академия по стопански и управленски науки (ДАСУН)“. В рамките на двата проекта имах възможност да участвам в четири вътрешни семинари на Стопански факултет, три международни докторантски школи и пет международни конференции, както и да публикувам четири статии по темата и да осъществя триседмична научна мисия в Copenhagen Business School под ръководството на проф. Бенг Петерсен и проф. Питър О. Йенсен. Искам да благодаря специално на ръководителите на двата проекта, съответно проф. Урсула Хюз (University of Hertfordshire) и доц. д-р Александър Николов (СУ „Св. Климент Охридски”), за предоставените ми възможности. Те ми помогнаха да натрупам солидна база от знания и контакти, върху която да градя по-нататъшната си научна кариера и да допринасям за създаването на ново знание в областта на международния бизнес и стратегическото управление.*

Авторът

Дисертационният труд се състои от увод, изложение (в две глави), заключение и библиография с общ обем 305 стр., 25 фигури, 21 таблици и 11 приложения. Във връзка с дисертационния труд са направени пет публикации – две на български език и три на английски език. Цитираната литература обхваща 277 източника, от които 11 са на български език и 266 на английски език.

Дисертационният труд е разгледан и одобрен от катедрен съвет на катедра „....“ към Стопански факултет при Софийски университет „Св. Климент Охридски“.

## I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

**АКТУАЛНОСТ НА ТЕМАТА И СТЕПЕН НА РАЗРАБОТЕНОСТ.** Преместването на изпълнението на бизнес дейности извън граница (офшоринг) се разглежда като нова управленска практика, която има своите корени в края на 70-те години на XX век (Lewin & Peeters, 2006b). Ако в миналото фирмите изнасят по-прости производствени дейности, то в XXI век обект на изнасяне са почти всички дейности от веригата на стойността. Офшорните начинания на компаниите обаче не винаги се увенчават с успех и често не постигат желаните резултати за оптимизация на разходите и подобряване на качеството на услугите, а в замяна носят значителни загуби за организациите, които са ги предприели. В своите изследвания учените търсят причините за успеха и неуспеха на тези начинания, като предимно се концентрират върху компаниите, които изнасят дейности, и сравнително игнорират ролята на доставчика в това двустранно партньорство. Настоящият труд поставя доставчика във фокуса, за да го опознаем по-добре и да дадем още възможни отговори на въпроса защо някои офшорни партньорства са успешни, а други не. С „партньорство“ ще означаваме поведението на сътрудничество между компанията-клиент (компанията, която предприема стратегия на изнасяне на дейности) и доставчика (компанията, която приема изпълнението на дейностите).

Изнасянето на дейности е революционно явление за много държави от Централна и Източна Европа, като им предоставя трамплин за активно участие в глобалната икономика. Сред тях е и България, която според класацията на консултантската компания А.Т. Kearney от 2016 г. се нарежда на 12-то място в общото подреждане на най-привлекателните страни в света за доставка на глобални услуги (източник: [https://www.atkearney.com/news-media/news-releases/-/asset\\_publisher/00OIL7Jc67KL/content/id/7170816](https://www.atkearney.com/news-media/news-releases/-/asset_publisher/00OIL7Jc67KL/content/id/7170816)). Страната се нарежда на второ място сред държавите от Европа след Полша, която заема 10-то място в света. Подреждането се изготвя по няколко показателя - финансова привлекателност, умения и достъп до работна ръка, както и бизнес среда. България се представя добре по първия и третия показател, но по отношение на човешките ресурси изостава.

Водещи международни технологични компании проявяват голям интерес към страната след 2000 г., като някои от тях присъстват в страната със свои развойни центрове

или центрове за поддръжка и предоставяне на различни услуги. Значението на офшоринга за местната икономика непрекъснато расте. По изчисления на правителството 6% от brutния вътрешен продукт на страната се генерират от сектора на високите технологии, софтуера и телекомуникациите. През 2014 г. над 33 000 специалисти работят в над 180 аутсорсинг компании в България. Средно годишно броят на заетите нараства с 21%, а годишният оборот се оценява на приблизително 1 милиард евро през 2013 г. и се очаква да се удвои до 2020 г. (Източник: Прессъобщение на Президентството на Република България „Президентът Плевнелиев прие наградата, с която България беше отличена за най-добра аутсорсинг дестинация за 2015 г.“, прегледано на 15 октомври, 2015 г. на адрес: <https://www.president.bg/news2849/prezidentat-plevneliev-prie-nagrada-s-koyato-balgariya-beshe-otlichena-za-nay-dobra-autsorsing-destinatsiya-za-2015-g.html>).

Бурното развитие на изнасянето на дейности към България поставя въпроса: **Краткосрочно или дългосрочно е изнасянето и как може да се осигури дългосрочно сътрудничество с чуждите компании?** Отговорът на този въпрос е важен както за заетите в този сектор, така и за българската икономика като цяло.

Въпреки бурното си развитие през последните години, може да кажем, че в академичната литература сравнително липсват задълбочени изследвания на явлението от перспективата на стратегическото управление. От задълбочени емпирични изследвания и научни разкрития в тази сфера могат да се възползват както фирмите, така и държавните институции, тъй като ангажирането единствено в краткосрочни офшорни партньорства за изпълнението на дейности носи риск за доставчиците и приемащата икономика.

Изложената дотук значимост на изнасянето на дейности за местната и глобалната икономика обуславя изследователския интерес към тематиката и важността на пълното разбиране от академична и практическа гледна точка. В този смисъл тя е актуална и във връзка със слабата ѝ разработеност в България и необходимостта от по-задълбочено теоретично изследване.

**ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.** Настоящият труд е един от първите опити да се проследи развитието на изнасянето на дейности във времето от позицията на доставчиците. Основната цел на дисертационния труд 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. За нейното реализиране си поставяме следните изследователски задачи:

- Задълбочен преглед на научната литература с цел да се проучат и установят основните процеси и фактори в прехода от конвенционално към стратегическо партньорство;
- Провеждане на емпирично изследване сред доставчици на изнесени услуги с цел да се проследи тяхното развитие и основните промени, които настъпват в тях във времето;
- Обработка, анализ и интерпретация на получените данни посредством дескриптивен и интерпретативен анализ с цел дефиниране на конвенционално и стратегическо изнасяне от позицията на доставчици и идентифициране на факторите, които влияят върху прехода от единия към другия тип;
- Изготвяне на модел за конвенционално и стратегическо изнасяне въз основа на данни за доставчиците, включени в изследването;
- Отправяне на препоръки към ръководните екипи на доставчици от развиващи се държави за прилагането на конкретни стратегии за преминаване от конвенционално към стратегическо партньорство;
- Отправяне на препоръки към политиките на развиващи се държави за привличане на офшоринг от стратегически тип.

**ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.** **Обект на изследване в дисертационния труд са фирми, които осъществяват изнесени дейности от чужди и местни компании.** В настоящия труд ще наричаме фирмите-изпълнителки „доставчици“, а компаниите, за които осъществяват дейности, ще назоваваме „компаниите-клиенти“. Доставчиците, които са обект на изследване в настоящия труд, са:

- 1) собственост на своята компания-клиент, т.е. има вътрешен модел на управление на изнесените дейности;

или

- 2) осъществяват дейности за множество външни компании-клиенти, т.е. има външен модел на управление на изнесените дейности.

**Предмет на изследването е процеса на изнасяне на дейности и промените, които настъпват в доставчиците и техните партньорства с компанията-клиент от основаването им до 2015-2016 г., когато е проведено настоящото изследване.**

В настоящия изследователски труд през призмата на стратегическото управление разглеждаме развитието на дъщерна фирма на компанията-клиент или нейн външен доставчик, базирани в развиваща се държава.

**ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ВЪПРОСИ.** На базата на казуси целим да отговорим на следния основен въпрос:

**Как протича процесът на изнасяне на дейности във времето от позицията на доставчиците и защо някои партньорства се развиват в стратегически, а други не?**

За тази цел ще търсим отговори на следните подвъпроси:

- През какви етапи преминава изнасянето на дейности към дъщерна фирма или външен доставчик, базирани в развиваща се държава?
- От позицията на доставчиците, по какъв начин нестратегическото изнасяне на дейности се различава от стратегическото? Кои са основните характеристики на двата вида от гледна точка на доставчиците и как се осъществява преходът към стратегическо партньорство във времето?
- Кои са движещите сили, които подпомагат доставчиците, и пречките, които ги възпират, в прехода към стратегическо партньорство с компанията-клиент?

**ОБХВАТ И МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.** Недоброто познаване на явлениято и сравнително малкото изследвания върху развитието на партньорствата при изнасяне на дейности налагат частично индуктивен и частично дедуктивен подход при изследването му. Настоящото изследване започва с преглед на основните теории, използвани за обяснение на изнесените процеси, както и на академични публикации в специализирани издания по темата с цел да се запознаем с идентифицираните фактори и

разработените модели до момента. На базата на тези източници са дефинирани и систематизирани основни теории и ключовите фактори, които влияят върху развитието на партньорството между доставчика и компанията-клиент.

Избраният метод е процесно-базирано проучване на казуси, които разглеждат дейностите на доставчици от основаването им до момента на провеждане на изследването (2015-2016 г.). Данните са събирани чрез дълбочинни интервюта с представители на местните фирми, преглед на статии и публично достъпна информация за тях, както и лични наблюдения на изследователя в две от фирмите, включени в изследването.

Изследването е проведено от позицията на доставчиците, но перспективата на компаниите-клиенти не е игнорирана, а е представена в прегледа на научната литература, която включва изследвания върху развитието на партньорства с фокус върху фирмите, изнасящи дейности.

В емпиричната част са комбинирани няколко метода за качествен анализ на данните. Конкретно използвани са следните методи: дескриптивен и интерпретативен. Чрез тях са изследвани промените, които настъпват в доставчиците, етапите, през които преминава партньорството, неговите основни характеристики, както и основните черти на конвенционално (нестратегическо) и стратегическо изнасяне на дейности. Изготвена е скала, която дава възможност за позициониране на доставчиците между конвенционално и стратегическо изнасяне на дейности според четирите характеристики. Така текстът предлага ясни за разбиране видове партньорства от позицията на доставчици и факторите, които водят до различни конфигурации.

Авторът избира да подходи аналитично, защото се търси по-голяма обективност на резултатите, а теоретичните постановки служат само за изходна позиция при формулиране на конкретните параметри на използваните модели.

Настоящият труд се характеризира със следните *ограничения*:

- От изследването са изключени доставчици, които се занимават с производствена/промишлена дейност;

- В извадката са изследвани доставчици, които предоставят услуги в различни индустрии, и не се изчерпва една индустрия;
- В изследването са включени само доставчици, които са активни в периода на провеждане на изследването (2015-2016 г.); доставчици, които вероятно са съществували на по-ранен етап, но са били закрити, не са разгледани;
- Разгледаните доставчици и партньорства все още се развиват (средната възраст на доставчиците към 2016 г. е 10 години), т.е. няма да бъде обхванат целият период на тяхното съществуване;
- Интервютата и анализиранияте данни отразяват само мнения на служители на доставчиците, но не и на компаниите-клиенти. Мненията на компаниите-клиенти са отразени индиректно чрез изказванията на участниците в изследването, както и чрез прегледа на предишни изследвания в чуждата академична литература.

**СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.** Реализирането на поставените цел и задачи се конкретизира в следната структура на дисертацията:

- Уводът представя актуалността на темата, методите на изследването, както и неговите предмет, обект, цели, задачи, изследователски въпроси и значение;
- Първата глава представя основните понятия в областта и основните теории за движещите сили за изнасяне на изпълнението на дейности извън граница. Също така се разглеждат изследвания в научната литература върху процеса на изнасяне на дейности, партньорствата, които се изграждат между организациите, и тяхното развитие. Въз основа на информацията от литературния преглед е разработен списък с отворени въпроси, които да бъдат зададени по време на дълбочинните интервюта в емпиричното изследване. Направеният качествен анализ дава възможност впоследствие синтезираните фактори от специализираната научна литература да бъдат изследвани от перспективата на доставчици, базирани в развиваща се държава;



- Втора глава съдържа казусите от собственото емпирично изследване, анализа на данните, както и направените изводи от него. Представени са моделите, които са изградени въз основа на казусите от изследването, и факторите, които влияят върху развитието на партньорствата. Дава се отговор на въпроса защо някои партньорства се трансформират в стратегически, а други не. В края на главата са представени практики за преминаване от конвенционално към стратегическо партньорство, които могат да бъдат прилагани от ръководните екипи на доставчиците, и са отправени препоръки към мениджърските екипи на доставчиците и политиките на развиващи се държави за привличане на офшоринг от стратегически тип, както и за преминаване от конвенционално към стратегическо партньорство;
- В заключението е направена рекапитулация на извършената работа. В резултат на самостоятелното изследване е изведено значението на дисертационния труд и приносите с научен и приложен характер по темата за успешно преминаване към стратегическо партньорство между доставчик и компания-клиент.

В приложенията е представена информация за организациите, включени в емпиричното изследване, както и първични данни от него.

## **СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.**

### ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ

### СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ

### СПИСЪК НА ПРИЛОЖЕНИЯТА

Увод.

1. Актуалност на темата и степен на разработеност.
2. Цел и задачи на дисертационния труд.
3. Обект и методология на дисертационния труд.

4. Структура на дисертационния труд.

Глава I – Основни теории и концепции в областта на офшоринг и аутсорсинг.

1. Основни понятия.
2. Основни теории.
3. Развитие на концепциите за офшоринг и аутсорсинг от съвременни автори.
4. Изводи от теоретичните постановки и емпиричните изследвания.

Глава II – Изнасяне на дейности в подизпълнение и извън граница – резултати от емпирично изследване.

1. Методология на емпиричното изследване.
2. Резултати.
4. Дискусия.

Модели на управление и тяхното развитие

Етапи в изнасянето на дейности и бизнес процеси от позицията на доставчици

Характеристики и развитие на изнасянето на дейности във времето от позицията на доставчици

Модел на конвенционален и стратегически офшоринг от позицията на доставчици

Ролята на мениджмънта на доставчика

Промени във факторите за успех от позицията на доставчика

5. Изводи от емпиричното изследване.

Изводи за теорията и научните изследвания

Изводи за управленските практики

Заклучение

1. Значение и приноси на изследването.
2. Бъдещи изследвания.

#### ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

#### ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА ПО ТЕМАТА

#### ПРИЛОЖЕНИЯ

## **II. КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **ГЛАВА ПЪРВА: ОСНОВНИ ТЕОРИИ И КОНЦЕПЦИИ В ОБЛАСТТА НА ОФШОРИНГ И АУТСОРСИНГ**

**ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ И ТЕОРИИ.** Първа глава от дисертационния труд цели да изясни основните понятия в изследваната област и основните теории, прилагани при разглеждането на явлениято офшоринг и аутсорсинг. В допълнение са систематизирани предишни теоретични и емпирични изследвания върху характеристиките и развитието на офшорните партньорства.

Основни източници, използвани за структурирането на теоретичната част, са актуални статии в академични издания по стратегически мениджмънт, международен бизнес, управленски и организационни науки. В тази част от работата са синтезирани главните елементи и промени в процеса на изнасяне на дейности, описани в специализираните публикации, както и факторите, които оказват положително или негативно влияние върху неговото развитие. Въз основа на тези изводи е изготвена теоретична рамка, която ще тества по време на емпиричното изследване.

В настоящия дисертационен труд с термина „**глобално изнасяне**” (от англ. “global sourcing”) назоваваме изнасянето на изпълнението на дейности към локации зад граница, като включваме както вътрешните, така и външните за фирмата модели на управление (Jensen, Petersen, 2013). Световният доклад за инвестиции на United Nations Conference on Trade and Development от 2004 г. (UNCTAD, 2004, p. 148) внася известна яснота за значението на термините „аутсорсинг” (от англ. „outsourcing”) и „офшоринг” (от англ.

„offshoring”) и след публикуването на доклада неговите дефиниции започват да се използват като отправна точка от следващи академични издания. В настоящия дисертационен труд също ще се придържаме към тях.

С **офшоринг** ще отбелязваме изнасяне на дейности от компанията-клиент към дъщерни фирми в чужбина (**вътрешен офшоринг** – от англ. „intra-firm (captive) offshoring”) или към външни партньори зад граница (**външен/задграничен офшоринг** – от англ. „offshore outsourcing”, “outsource offshoring”) и доставянето на бизнес-услуги от чужда държава в подкрепа на дейности на глобалния пазар. От гледна точка на общата верига на стойността на фирмата, офшоринг е процес на преместване на дейности от веригата на стойността към локация в чужбина, независимо дали се избира външен доставчик или вътрешни модели на управление. С този термин се означава разделянето, преместването и реинтегрирането на дейности и бизнес-процеси трансгранично (Jensen, Petersen, 2013).

При **аутсорсинга** изнасянето на изпълнението на дейности е винаги към външен доставчик, който може да е базиран в същата страна (**местен аутсорсинг** - от англ. „domestic/onshore outsourcing”) или в чужбина (**задграничен аутсорсинг** - от англ. „offshore outsourcing”). Дефиницията на понятието „задграничен аутсорсинг“ съвпада с тази за „външен офшоринг“.

В практиката се наблюдава тенденция на преминаване от външен към вътрешен офшоринг, т.е. прехвърляне на изпълнението на дейности от външен доставчик в чужбина към собствена дъщерна фирма на клиента зад граница. Този процес, означен в академичната литература като **интернализация** (от англ. “internalization”), се използва като мярка за намаляване на риска при контрола на процеси и дейности изнесени извън граница. Интернализацията е основен инструмент за намаляване на риска при глобално стратегическо изнасяне, но дори тя никога не го премахва напълно (Jensen, Petersen, 2013).

Понякога компаниите възприемат **хибриден модел** за офшоринг, като една част от дейностите изнасят към собствен офшорен център, а останалите изнасят към външни доставчици зад граница (Contractor et al., 2010). По този начин взимат най-доброто и от двата модела, като прилагат всеки от тях към различен тип дейности.

Моделът на управление в обекта зад граница е ключов фактор, който също така влияе върху представянето и постигнатите спестявания по отношение на разходите (Lu, 2002).

Изследователите прилагат различни теории, за да обяснят разнообразните аспекти на явлението офшоринг. Те осъзнават неговия силно холистичен характер, който ги обезкуражава да употребяват една теоретична рамка и ги води към прилагането на комбинативен подход (Hätönen & Eriksson, 2009). В противен случай прилагането на една теоретична перспектива най-вероятно ще доведе до твърде опростен анализ. Често използвани теории от учените при изследването на изнесени дейности са: теория за транзакционните разходи, ресурсно-базираната теория, теорията за организационното учене, предприемаческата теория, теорията за „агентския модел“ и теорията за заинтересованите страни. Резултатите от изследването ни потвърждават, че само една теория не може да обясни развитието на офшорните партньорства и стратегиите на доставчиците. То може да бъде обяснено единствено чрез комбиниране на няколко теории като теорията за транзакционните разходи и ресурсно-базираната теория на фирмата.

**Теорията за транзакционните разходи** е предложена от Williamson (1975), който се базира на по-ранен труд на Coase (1937). Тя се занимава с управлението на транзакциите по ефективен начин и на най-ниска цена. Според нея съществува съвкупност от алтернативи, от които фирмите могат да избират, когато обменят продукт или услуга (Williamson, 1975). Изследвания в научната литература сочат, че теорията за транзакционните разходи има голямо приложение в началните етапи от развитието на офшорните партньорства, когато клиентите търсят оптимизиране на своите транзакционни разходи и несигурността е висока (Vivek et al., 2009).

На този етап учените прилагат **теорията за „агентския модел“**, която обяснява опортюнистичното поведение на доставчика (Gunawardane, 2012; Tate et al., 2009; Van der Valk & Van Iwaarden, 2011). Според тяхната гледна точка изнесените услуги създават ситуация на „агентския модел“ - доставчикът (агентът) действа от името на компанията-клиент (принципал), т.е. обслужва нейните крайни потребители, което носи морален риск.

**Ресурсно-базираната теория** (Penrose, 1959; Barney, 1991;) обяснява по-добре ситуацията в по-напредналите фази на офшорните партньорства (Vivek et al., 2009) и втората движеща сила при офшоринг – ресурсите. От тази гледна точка офшорингът се обяснява с наличието на квалифициран персонал или способности за пре моделиране на бизнес процесите в чуждите локации (Lewin & Peeters, 2006b). Фокусът е върху търсенето на знания и ефективност, които са двете най-важни причини за международна дейност в информационните индустрии (Nachum & Zaheer, 2005). От тази гледна точка, акцентът е върху ресурсите, от които фирмата има нужда, за да поддържа и подобри своята конкурентна позиция. За да направи това, фирмата може да търси и в далечни локации (напр. Lewin & Peeters, 2006b). Съвкупността от ресурси се оценяват на базата на тяхната рядкост, имитируемост, копируемост и прехвърляемост (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998). На тази база изследователите изучават фирмената стратегия и фирменото представяне.

При споделянето на ресурси между партньорите се запълват празнини и взаимнодопълващи се ресурси се обединяват, за да създадат потенциални компетенции. Осъществява се стратегически обрат от акцент върху разходите към пазарна диференциация чрез изнесените дейности в чужбина. В този случай доставчикът се превръща в нещо повече от поддържаща организация. Доверието между партньорите се увеличава и техните взаимоотношения се превръщат в стратегическо партньорство.

Въз основа на направения теоретичен преглед съставихме теоретичен модел, според който и двете теории имат заслуги по време на развитието на офшорните партньорства, като теорията за транзакционните разходи обяснява първите етапи от процеса на изнасяне, а ресурсно-базираната теория доминира в по-късните етапи. Теоретичният модел се използва за отправна точка при провеждане на емпиричното изследване.

**РАЗВИТИЕ НА КОНЦЕПЦИИТЕ ЗА ОФШОРИНГ И АУТСОРСИНГ ОТ СЪВРЕМЕННИ АВТОРИ.** Изнасянето на дейности извън граница е нова управленска практика и поради тази причина присъства сравнително отскоро в световната и българската академична литература. Интересът към това явление обаче непрекъснато расте, както и броят на академичните публикации, които го разглеждат. В тази връзка

представеният литературен преглед не претендира за изчерпателност по темата. Поради множеството виртуални издания и библиотеки, прегледът на всички публикации е трудно постижим. Опитали сме се да включим всички публикации, които попадат във фокуса на нашето изследване, публикувани в изданията по стратегическо управление и международен мениджмънт с най-висок фактор на влияние.

От големия корпус с публикации в областта на аутсорсинг и офшоринг ще се спрем по-подробно само на онези, които разглеждат темата на настоящия труд. Прегледът ни включва книги, статии, дисертации и други изследвания, които търсят отговори на въпроси близки до нашите. За прегледа на чужди публикации използвахме предимно:

- Books24x7
- ScienceDirect
- Библиотеката на Copenhagen Business School.

За българските публикации направихме справка в Националния център за информация и документация. Прегледахме и други статии и изследвания по темата достъпни в интернет.

С оглед на основния въпрос, който сме си поставили, ще разделим публикациите на чужди автори тематично в три групи:

- Процес на изнасяне на дейности;
- Видове офшорни партньорства, техните характеристики и развитие във времето;
- Фактори, които влияят върху вида изнасяне на дейности във времето.

Направеният литературен преглед на чужди публикации потвърждава изводи от предишни публикации, които твърдят, че при разглеждане на процеса на изнасяне на дейности ролята на доставчика е сравнително игнорирана (вж. Таблица 1). Всички изследвания приемат перспективата на компанията-клиент и развитието, което претърпява доставчика, не е проследено и описано. Youngdahl & Ramaswamy (2008) идентифицират различни роли, които може да изпълнява доставчикът, но преходът между тях не е достатъчно добре проследен и описан.

При дефинирането на видовете партньорства и тяхното развитие доставчикът присъства като другата страна в партньорството, но промените, през които преминава той, и приносът му към развитието на взаимоотношенията не са изследвани. Изследването на Jensen & Petersen (2011) за първи път идентифицира основни характеристики на глобалното изнасяне и дефинира нестратегическото и стратегическото изнасяне според тях. Принос към разбиране на характера на партньорствата е изводът им, че характеристиките на глобалното изнасяне са динамични и позиционирането по трите оси може да бъде различно за едно и също партньорство в определен момент.

Факторите за привлекателност на дестинация/доставчик за приемане на изнесени дейности са сравнително добре изследвани в академичната литература, тъй като с тях се обяснява изборът направен от компанията-клиент да предпочете една локация пред друга. Разгледаните фактори за успех след първоначалните етапи на изнасяне на дейности и преходът от нестратегическо към стратегическо партньорство се отнасят предимно към компанията-клиент. В настоящето изследване твърдим, че успехът зависи и от доставчика и си поставяме за цел да идентифицираме факторите, свързани с него.

Таблица 1. Списък с публикации на чужди автори по темата на дисертацията.

Тема	Автор и година на публикуване	Основни изводи и наблюдения
Процес на изнасяне	Carmel & Agarwal (2002)	Провеждат интервюта с висши мениджъри на 13 големи и влиятелни американски компании. Наблюденията им показват, че изнасянето на ИТ дейности се осъществява в четири фази въз основа на повишаващата се зрялост на мениджърските екипи и сложността на офшорните усилия.
	Youngdahl & Ramaswamy (2008)	Създават еволюционен модел на изнасяне на услуги и бизнес-процеси, който включва три етапа: изнасяне на транзакционни услуги, изнасяне на услуги генериращи решения и създаване на центрове за глобална доставка на услуги.
	Mudambi & Venzin (2010)	Идентифицират три фази, през които преминава самото изнасяне на функциите: дезинтеграция, изместване и реинтеграция. Процесът е разгледан от перспективата на компанията-клиент.



	Jensen et al., 2013	Разделят процеса на изнасяне на дейности зад граница на три фази, като и трите трябва да бъдат ефективно управлявани, за да се оптимизира представянето. Фазите са: дезинтеграция, релокация и реинтеграция. Процесът е разгледан от перспективата на компанията-клиент.
	Beaumont & Sohal (2004)	Следвайки методологии предимно от проектния мениджмънт, дефинират цикъла на аутсорсинг, който преминава през следните фази: идентифициране на процес, който може да бъде изнесен; определяне на целите; избор на доставчик; преговори по споразумение за доставка на услуги; прехвърляне на процеса към доставчика; наблюдаване на представянето на доставчика; модифициране на споразумението, прекратяване или подновяване на споразумението.
Видове партньорства, техните характеристики и развитие	Kedia & Lahiri (2007)	Разглеждат статично партньорствата между клиентите и външните доставчици зад граница и твърдят, че те не са еднакви по отношение на създадена стойност и степен на приобщаване на доставчика. Развиват концептуален модел и предлагат три вида партньорства при задгранично изнасяне на услуги – тактическо, стратегическо и трансформационно. При всеки един от тях създадената стойност и степента на приобщаване към дейностите на клиента са различни.
	Gunawardane (2012); Tate et al. (2009); Van der Valk & Van Iwaarden (2011)	Изучават тройния характер на изнасянето на клиентски услуги (компания-клиент, доставчик, потребител) и развиват теоретични тълкувания на тези триади предимно водени от теорията за „агентския модел“.
	Kaiser & Hawk (2004)	Авторите проследяват историческото развитие на осем-годишно партньорство между американска компания-клиент и индийски доставчик, като идентифицират пет фази: приобщаване, поверяване, обмяна, съвместна работа и уеднаквяване.

	Vivek et al. (2009)	Разглеждат еволюцията на офшорните партньорства, като провеждат процесно-базирано изследване в рамките на шест случая. Взаимоотношенията между компанията-клиент и доставчика започват с основната цел да намалят или контролират транзакционните разходи, но в дългосрочен план офшорните партньорства се фокусират върху изграждането на динамични способности. За по-доброто разбиране на междуорганизационните взаимоотношения при офшоринг авторите използват теорията за транзакционните разходи, ресурсно-базираната теория и перспективата, базирана върху управлението на взаимоотношенията.
	Jensen & Petersen (2011)	Разглеждат офшорните партньорства в динамика и разграничават стратегическо и конвенционално изнасяне въз основа на три основни черти на глобално изнасяне: 1/ разкриването и трансфера на стратегическо знание към местната организация; 2/ позволяването на местния офис да бъде ексклузивен доставчик на определени услуги; и 3/ даването на свобода на местния офис в изпълнението на задачите.
	Jensen & Petersen (2013)	Авторите преименуват двата вида изнасяне на дейности съответно на тактическо и трансформационно, като стъпват върху концептуалния модел на Kedia и Lahiri (2007). Трите характеристики на тактическо и трансформационно изнасяне се запазват, както в по-ранната им публикация (Jensen и Petersen, 2011).
	Baraldi et al. (2014)	Прилагат теоретичната рамка на индустриалния маркетинг, за да подчертаят характера на взаимодействие при аутсорсинга. При него доставчикът поема дейности изнесени от компанията-клиент и влиза в бизнес взаимоотношения, като създава стойност заедно с нея чрез близка координация на дейностите. Двете важни последствия от тези взаимоотношения са: 1) доставчикът и компанията-клиент стават повече зависими един от друг и 2) техните организационни граници се размиват.
Фактори за успех	Jensen & Pedersen (2011)	Разделят факторите за привлекателност на дестинациите в четири групи - разходи, човешки капитал, бизнес-среда, отдалеченост на взаимодействието.
	Davis et al. (2006)	Езиковият фактор и чуждоезиковите умения в държавата-приемник имат решаващо значение при избора на локация.

	Manning et al. (2011)	Инвестициите на клиента в инфраструктура, софтуера и обучението, както и включването на клиента в дейностите на доставчика в комбинация с чести взаимодействия между двете фирми повишават възможността за подновяване на договора.
	Tymon et al. (2010)	Компанията-клиент трябва да осигури трансфер на най-добри практики с оглед на развитието и задържането на сътрудници на доставчика. Трябва да бъдат въведени подходящо управление на представянето и система за награждаване, за да се получи най-доброто от таланта по света. Наемането, развитието и задържането на уменията са важни елементи за създаване на стойност.
	Raisinghani et al. (2010)	Идентифицират следните фактори за успех на задграничния офшоринг от перспективата на компанията-клиент: анализ на риска, анализ на предимства в разходите, управление на отношенията и разбиране на културните различия, разбиране на законови въпроси и договори, контрол на риска.
	Srivastava et al. (2010)	Интензивност в изнасянето на дейности зависи от размера на компанията-клиент, способност за поемане и управление на риска, бизнес разходи и резултати преди изнасянето.
	Kedia & Lahiri (2007)	Идентифицират два фактора, които влияят върху дълголетие и стабилността на партньорствата - доверието и културната дистанция между компанията-клиент и доставчика. Авторите защитават тезата, че изграждането на ефективни партньорства не зависи само от клиента, но трябва да бъдат взети под внимание и аспекти, свързани с доставчика.

От разгледаните публикации на български автори става ясно, че направените емпирични изследвания имат най-голям принос към идентифициране на факторите за успех на изнасянето на дейности и аутсорсинг партньорствата. Сред тях с най-голямо значение за успешното реализиране на партньорството се открояват знанията и компетенциите на човешките ресурси (Alexandrova, 2012a; Лечева, 2012), а ниската цена на труда се определя като фактор с неустойчив характер (Георгиева, 2007). Самият процес на изнасяне на дейности и съзряване на доставчиците не са изследвани към настоящия момент, което подчертава значението на настоящето изследване.

Таблица 2. Списък с публикации на български автори по темата на дисертацията.

Тема	Автор и година на публикуване	Основни изводи и наблюдения
Фактори за успех на аутсорсинг партньорство	Alexandrova, 2011	Авторът провежда качествено изследване и разглежда аутсорсинг партньорства на 28 организации, предоставящи услуги в сферата на високите технологии. Според резултатите от изследването степента на успех на партньорството е в пряка зависимост от: ниво на ефективност на двустранния трансфер на знание; степен на постигане на резултатите, заложиени по договора; ниво на доверие между партньорите и споделени ценности между тях. Степента на успех на аутсорсинг партньорството е в обратна зависимост от нивото на риск.
	Alexandrova, 2012a	В резултат на разширеното изследване са идентифицирани факторите, които влияят най-много върху успеха на аутсорсинг партньорства в сферата на високите технологии. Това са: всеотдайност на висшия мениджмънт на двата партньора към постигане на целите на аутсорсинг партньорството; постигане на договорените цели; и ефективна комуникация между партньорите. Разширеното изследване подчертава значението и на следните фактори: поставянето на общи цели; ефективен трансфер на информация и в двете посоки; взаимно доверие; и компетенции на човешките ресурси за успешното реализиране на партньорството.
	Лечева, 2012	Създаване на устойчивост на развитие на аутсорсинг в България може да се търси в две посоки: 1) повишаване на качеството на човешкия персонал и 2) подобряване на качеството на бизнес средата. Основните проблеми на ИКТ доставчиците са дефинирани като: 1) дефицит на квалифициран мениджмънт и на опит и знания в областта на стратегическото управление; и 2) наличие на миграция на качествени човешки ресурси.

	Георгиева, 2007	Има достатъчно основания да се твърди, че процесът по прехвърляне на дейности в международна среда променя своя фокус и се превръща във все по-атраaktivна стратегия за повишаване на ефективността на дейността на фирмите, а оттам – и на международния бизнес. Конкуренетноспособността на българската икономика спада, тъй като се базира основно на ниската цена на труда, а това предимство няма устойчив характер.
Рискове за доставчика	Alexandrova, 2012b	Въз основа на казуси и интервюта е идентифициран основния източник на риск за доставчиците: липсата на достатъчно официални гаранции за изпълнението на договорените задачи в рамките на партньорството. Според респондентите факторите с най-голямо значение за намаляване на нивото на риска са: нивото на познания и умения на човешките ресурси; нивото на технологичен капацитет на доставчика; наличие на технологични решения за осигуряване на информационния обмен с доставчика; фокус върху технологичния напредък; ефективно обучение и задържане на персонала.

Горните изводи потвърждават значението на настоящето дисертационно изследване, което си поставя за цел да 1) изясни дефинициите и видовете аутсорсинг и офшоринг за първи път в българската академична литература; 2) проследи развитието на изнасянето на дейности към доставчик и 3) дефинира различни видове изнасяне, както и факторите, които влияят върху тях във времето, от позицията на доставчиците. По този начин ще бъдат надградени предишни изследвания, ще бъде направен опит за запълване на празнина в местната академична литература и ще се поставят основи за по-нататъшни изследвания в областта. В унисон с предишни изследвания, в настоящето ще използваме методът case study, като ще събираме първична информация чрез дълбочинни интервюта.

Въз основа на извършения литературен преглед съставихме списък с въпроси за дълбочинно интервю (вж. Приложение 4) и съставихме теоретичен модел, според който и двете разгледани теории имат заслуги по време на развитието на офшорните

партньорства. Теорията за транзакционните разходи обяснява първите етапи от процеса на изнасяне, а ресурсно-базираната теория се прилага в по-късните етапи. В емпиричното изследване ще проследим как това се случва във времето и ще потвърдим или отхвърлим теоретичния модел.

## **ГЛАВА ВТОРА – ИЗНАСЯНЕ НА ДЕЙНОСТ В ПОДИЗПЪЛНЕНИЕ И ИЗВЪН ГРАНИЦА – РЕЗУЛТАТИ ОТ ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ**

Настоящото емпирично изследване въз основа на 15 казуси цели да внесе светлина върху дейностите на доставчиците, тяхното развитие и факторите, които им влияят, като по този начин допринесе към теоретичното знание и управленските практики на корпоративно и институционално ниво.

Поради липсата на достатъчно първоначална информация за доставчици от развиващи се страни и недоброто познаване на процеса на изнасяне на дейности, предпочетохме да използваме качествени изследователски методи пред количествени. Като се има предвид значението на времевата перспектива, употребата на качествен индуктивен подход ще улесни изследването на сложните феномени, които се наблюдават при офшорните партньорства (Vonoma, 1985).

Казусът е изследователска методология, която се фокусира върху разбирането на динамичното настояще в дадена управленска ситуация (Eisenhardt, 1989). В настоящето изследване използвахме казусен метод, тъй като той е подходящ в ситуации, когато: 1) изследователският въпрос съдържа „как“ и „защо“; 2) изследователят няма контрол върху поведенческите събития; 3) изследователят търси контекстуално значение в ограничена система; 4) използват се множество източници на доказателства и 5) фокусът е върху съвременен феномен (Yin, 1989). Изследване, базирано на казусния метод, се опитва да разбере природата на изследвания проблем, като отразява, формира и ревизира значения и структури от феномена, който се разглежда. По този начин казусният метод е подходящ за индуктивно изграждане на богато и дълбоко разбиране на ново явление.

Изследването се фокусира върху петнадесет казуса, като всеки един от тях разглежда развитието на един доставчик, базиран в България. Ядрото на всеки един от казусите е развитието на доставчика от създаването му до провеждането на изследването

по отношение на изпълняваните дейности, ресурси и способности и взаимоотношения с компанията-майка/компаниите-клиенти. Нивото на анализ са промените, които настъпват в доставчика и неговото партньорство с компанията-майка/компаниите-клиенти. Този подход е качествен и интерпретативен.

В рамките на всеки казус чрез дескриптивен метод е документирано историческото развитие на доставчика от основаването му до момента на провеждане на изследването (2015-2016 г.). За изготвянето на всеки от казусите използвахме информация от:

- официалния сайт на доставчика и/или неговата компания-майка (за доставчиците с чужда собственост);
- статии и репортажи в средствата за масова информация относно доставчиците (публикувани във в. „Капитал“, в. Дневник“, investor.bg, economic.bg, profit.bg и computerworld.bg от 2006 г. до 2016 г.) и друга публично достъпна информация (сайтовете jobs.bg и jobtiger.bg). За да не бъде нарушена анонимността на доставчика, линкове към съответните страници в интернет и цитати от текстовете няма да бъдат публикувани;
- дълбочинни интервюта с представители на доставчиците (вж. Приложение 7 и Приложение 8);
- наблюдения на автора в две от фирмите, които са включени в изследването, една с хибриден модел на управление (фирма 3.1.) и един външен доставчик (фирма 1.6.) (вж. Приложение 6).

Някои от интервютата бяха проведени лице в лице, а други, поради заетост на интервюираните, бяха проведени по телефона. Продължителността на интервютата варира от 35 до 90 минути. Преди началото на всяко интервю, участниците бяха информирани за целите на изследването. За да се гарантира тяхната конфиденциалност, се съгласихме да не разкриваме техните имена или имената на фирмите, които представляват, и на техните компании-клиенти. Уверихме респондентите, че получената от тях информация няма да се разпространява, а ще се използва само в рамките на изследването.

Информацията от множеството източници беше събрана, за да се оформи независимо описание за всеки казус на базата на обективни и вътрешно консистентни

данни с минимална субективност. Информацията беше кодирана, за да бъдат получени профилите на фирмите; дейностите, които са изпълнявали в началото, по време и в края на разглеждания период; развитието на характеристиките на техните партньорства във времето; развитие на стратегиите им във времето; фактори и движещи сили за промените; ролята на местните мениджърски екипи.

Вторият етап от анализа беше интерпретативен. Информацията от различните респонденти и източници беше групирана според разглежданата тема. Информацията и мненията по обща тема бяха обединени в сценарии.

Събраната информация беше разделена по следните теми:

- Промени в моделите на управление на доставчиците;
- Фактори за привлекателност на офшорна дестинация;
- Етапи в изнасянето на дейности и бизнес процеси;
- Развитие на изнасянето на дейности във времето от позицията на доставчиците;
- Ролята на местния мениджмънт за изготвяне на стратегията на доставчика и нейното имплементиране;
- Фактори за успех/неуспех на изнасянето на дейности в по-късни етапи.

Въз основа на тази информация създадохме модел за конвенционален и стратегически офшоринг с основните им характеристики и идентифицирахме фактори за успех и неуспех в прехода от единия към другия тип от позицията на доставчици.

За да се гарантира надеждност на получените резултати от настоящето изследване:

- Извършихме литературен преглед на предишни теоретични и емпирични изследвания по темата (представен в първа глава на настоящия дисертационен труд); въз основа на прегледа изготвихме списък с въпроси, който да бъде следван по време на полуструктурираните интервюта, и идентифицирахме моделите, върху които да базираме създаването на собствен модел за конвенционален и стратегически офшоринг;



- Интерпретациите на получените резултати бяха валидирани с други източници на информация като индустриални и академични публикации, средствата за масова информация, специализирани конференции за офшоринг/аутсорсинг, представители на доставчици от Испания и Франция (вж. Приложение 10 и 11);
- Резултатите от анализа бяха представени на четири международни научни конференции и бяха обсъдени с едни от най-цитираните учени в областта на офшоринг/аутсорсинг в световната академична литература, включително Бенг Петерсен и Питър О. Йенсен, които са създатели на един от моделите, използван като отправна точка за настоящия дисертационен труд;
- Идентифицираните фази на развитие и разработеният модел за конвенционален и стратегически офшоринг бяха в последствие валидирани с представители на доставчици.

Изборът на фирмите-участници в изследването целеше да обхване казуси и от двата основни модела на управление, т.е. както вътрешни доставчици в рамките на компанията-майка (вътрешен офшоринг), така и външни доставчици (външен офшоринг/задграничен аутсорсинг), което да ни позволи да изготвим сравнителен анализ между тях. Изследването обхваща седем доставчика от първия тип (дъщерни фирми на компанията-клиент), седем от втория тип (доставчици, които предоставят услуги на външни клиенти) и един доставчик с хибриден модел на управление (оперира собствен офшорен център в страната и същевременно изнася функции и към местен външен доставчик).

По-голямата част от организациите – девет – са собственост на американски компании. Четири са собственост съответно на компании от Германия, Швейцария, Ирландия и Русия, а две са с български капитал. В периода на провеждане на емпиричното изследване (2015 - 2016 г.) според броя на служителите си една от фирмите-участници в изследването е средно голяма и една е малка. Всички останали имат персонал от 250 и повече служители. Общият брой служители на всички доставчици включени в изследването е около 12 000, т.е. около 30% от общия брой заети от доставчици в България. Големият размер на фирмите се обяснява с факта, че те са дъщерни фирми на

големи мултинационални компании, които оперират централизирани офшорни центрове по света, с което целят оптимизация на ресурсите и стандартизация на процесите си.

Седемте офшорни доставчици в изследването ни, които са примери на външен модел на управление, се занимават с предоставянето на услуги в различни индустрии – високи технологии, комуникации, финанси и застраховане, фармация и други. Пет от офшорните центрове в рамките на компанията-майка са представители на високите технологии, два са заети с клинични изследвания и един принадлежи към индустрията на телекомуникациите. Това разпределение потвърждава предпочитанията на високотехнологичните компании да създават собствени офшорни центрове, в които да централизират големи екипи за извършването на дейности и предоставянето на услуги за определен регион или на глобалния пазар. Почти всички вътрешни офшорни центрове в изследването предлагат услуги в цял свят, а по-голямата част от аутсорсинг центровете обслужват пазарите на Европа, Близкия изток, Африка и Америка, което се обяснява с езиковите умения на техните служители. Доставчиците с български капитал изпълняват дейности и за български фирми, но те представляват под 10% от цялостния им бизнес. Българските доставчици предпочитат да обслужват чужди компании заради по-големите възможности за бизнес, които предлагат, и достъпа до най-нови технологии. Повечето външни доставчици с чужд капитал имат вече изградено партньорство и взаимоотношения с чуждите компании-клиенти на глобалния пазар.

Липсват официални точни данни за броя на доставчиците в България, собственост на чужди компании, съответно с вътрешен и външен модел на управление на изнесените дейности. Ето защо не можем да потвърдим изчерпателността на изследването.

Външните доставчици, включени в изследването, не демонстрират организационни промени след началото на своята дейност в България, като през целия период на своето присъствие в страната се позиционират по-близо до конвенционалните офшорни партньорства. Същевременно, предисторията на вътрешните офшорни центрове потвърждават наблюдения от предишни емпирични изследвания, според които компаниите започват изнасяне на дейности чрез конвенционален офшоринг към външен доставчик. След като обаче специфичността на човешкия капитал нараства, те са изкарани от своята комфортна зона и се увеличава желанието им за интернализация на изнесените

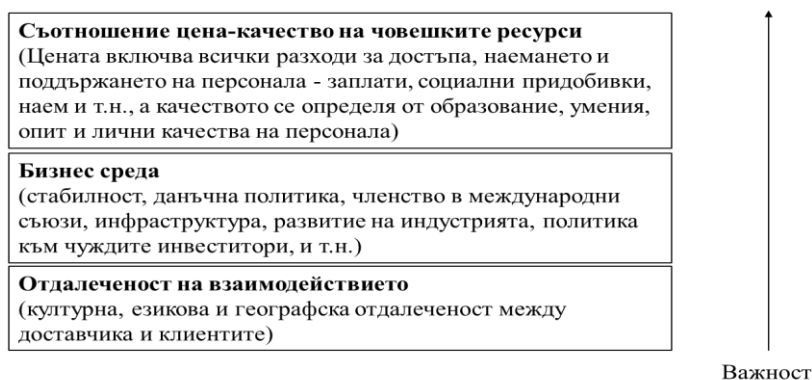
дейности (Jensen & Petersen, 2011). Според нашето изследване обаче има по-важна движеща сила в прехода от външен към вътрешен офшоринг и тя е желанието на компаниите да засилят и разширят стратегическото изнасяне на дейности с цел да увеличат ефективността при разходите и конкурентното си предимство на глобалния пазар. Така чуждите компании стигат до етапа на създаване на собствени офшорни центрове, като основават съвсем нова фирма или поглъщат местния доставчик, с когото са си сътрудничили до момента. Това е стъпка за преминаване от конвенционален офшоринг към такъв, който е по-близък до стратегическия тип.

Директният контрол върху дейностите и местните таланти създава чувство за сигурност сред чуждия мениджмънт. Местните човешки ресурси също се чувстват по-сигурни и по-мотивирани, като са наети директно от компанията-клиент, която в повечето случаи е световно известна организация. Като стават част от нея, те имат повече възможности за учене и кариерно развитие в различни области, отколкото като служители на глобална компания за аутсорсинг.

Въз основа на разгледаните казуси можем да заключим, че създаването на офис на глобална компания за аутсорсинг привлича офшоринг от конвенционален характер, а основаването на собствен офшорен център от компанията-клиент предполага изнасяне на дейности от по-скоро стратегически тип.

Изследването ни не идентифицира фактори за привлекателност на дестинация за офшоринг, които не са изведени от чужди и местни емпирични изследвания (напр. Георгиева, 2007), но на базата на споделените мнения обединихме две от групите фактори известни в литературата – разходи и качество на човешките ресурси, както и изяснихме важността на всяка една от групите (вж. Фигура 1). От изследването ни става ясно, че за привличането на външен и вътрешен офшоринг от ключово значение е съотношението цена-качество на работната ръка.

Фигура 1. Групи фактори за привлекателност на дестинация за офшоринг и тяхната важност.

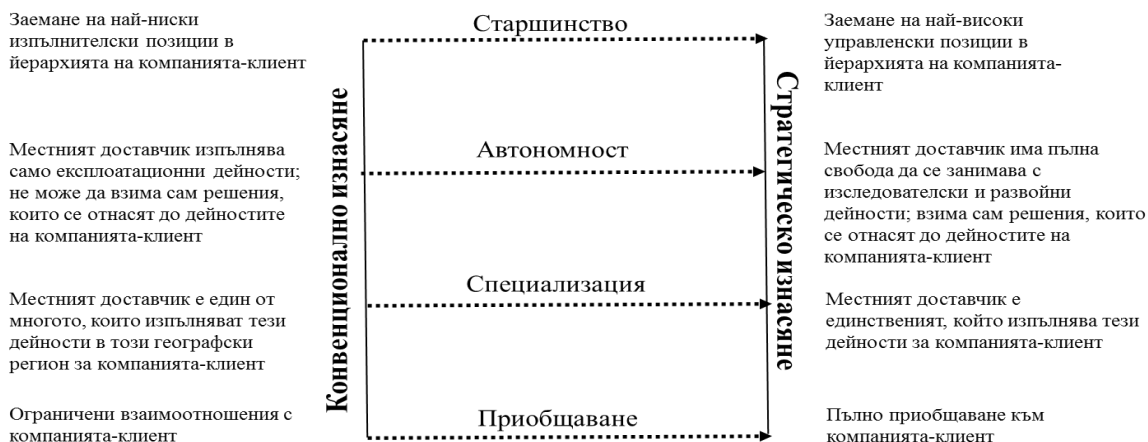


Стабилната икономическа и политическа среда и членството на страната в ЕС са също важни фактори, но с по-малко значение. Културната близост с клиентите е предимство, но не се определя сама по себе си като решаващ фактор за преместване на дейности към страната.

Идентифицираните фази на еволюция на доставчика потвърждават познати еволюционни модели на изнасяне на дейности (напр. Youngdahl & Ramaswamy, 2008), според които повечето от доставчиците започват да изпълняват контактни и административни дейности. С малки изключения, външните доставчици се ограничават до изпълнението на тези дейности, а компаниите, които пренасят дейности към собствен офшорен център, след преместването на контактни и процесни дейности преминават към преместването на по-сложни функции, които изискват генериране на важни решения и съответно повече познания и опит. За преминаването към втората фаза е необходимо наличието на доверие между партньорите и натрупването на солиден опит от страна на доставчика. За създаването на център за глобална доставка на пълната гама от услуги компаниите прибъгват към хибриден модел на управление, като изнасят по-сложните дейности към собствена дъщерна фирма, а по-опростените преместват от своята фирма към външни доставчици в страната. Според направения литературен преглед този процес, който назовахме „екстернализация“, не е описан до този момент в академичната литература. Неговото дефиниране е един от приносите на настоящето изследване за подобро опознаване на явлението офшоринг и разновидностите му.

Въз основа на разгледаните казуси идентифицирахме четири характеристики на офшорните партньорства, които отличават конвенционалния тип офшоринг от стратегическия: приобщаване, специализация, автономност и старшинство (вж. Фигура 2). Две от характеристиките присъстват в рамката на Jensen & Petersen (2011), едната е адаптирана към позицията на доставчика, а четвъртата не е разглеждана в академичната литература до този момент. Изнасянето на едни и същи дейности може да се определи като по-скоро конвенционално по една от осите и по-скоро стратегическо по друга. В течение на времето то може също така да се движи по осите в следствие на задълбочаване на взаимоотношенията между партньорите. Двата модела на управление демонстрират различия по отношение на позиционирането си между конвенционалното и стратегическото изнасяне според четирите характеристики.

Фигура 2. Характеристики на изнасянето на дейности към собствена фирма или подизпълнител извън граница от позицията на доставчици.



Според първата характеристика – приобщаване - примерите показват, че изнасянето на дейности към собствен офшорен център е по-близо до стратегическия тип от изнасянето към външен доставчик зад граница. Нивото на приобщаване на доставчика зависи и от двата партньора, като факторите, които влияят върху него, са: продължителността на сътрудничеството им, представянето на българския доставчик до момента, инициативността на местните служители, опитът на чуждата компания да работи с външни доставчици и възприетата ѝ корпоративна политика за взаимоотношения с партньорите.

В разгледаните случаи на външни доставчици прави впечатление сравнителното сливане с компанията-клиент и размиването на границите между двете организации. Компанията-клиент споделя много оперативна информация с местните служители, но стратегическата е ограничена. В случаите на вътрешни доставчици идентифицирането с компанията-майка е пълно и границите между тях почти изчезват.

По отношение на втората характеристика на изнасянето – специализация в осъществяването на определен вид дейност за компанията-клиент в определен географски регион - вътрешните доставчици се позиционират по-близо до стратегическия тип офшоринг, а външните – до конвенционалния. Това се обяснява с факта, че повечето чужди компании създават свои офшорни центрове с цел да изградят големи, специализирани екипи, които да обслужват голям географски регион. Така се създават споделени центрове за услуги, които се определят като най-добрите за компанията в определен регион. Трябва обаче да се има предвид, че специализацията в неключови дейности за компанията-клиент не превръща местния доставчик в нейн пълноценен стратегически партньор.

Третата характеристика – автономност – засяга типа дейности, които се осъществяват от доставчика, и неговата свобода във взимането на решения при осъществяване на дейностите. Доставчиците, които са заети в изследователски и иновационни дейности, се намират по-близо до стратегическия тип офшоринг, а тези, които изпълняват предимно експлоатационни дейности, са по-близо до конвенционалния. Вътрешните доставчици са предимно от първия тип, а външните се позиционират по-близо до конвенционалното изнасяне.

По отношение на четвъртата характеристика – старшинство – вътрешните доставчици отново се позиционират по-близо до стратегическия офшоринг. След като натрупват опит и доказват, че имат необходимите качества и умения, новите позиции, които се отварят във вътрешните офшорни центрове, са на по-високо ниво и с течение на времето се повишава нивото на старшинство на местните служители в рамките на компанията-майка. Местни мениджъри започват да управляват глобални екипи с членове, които са базирани в различни части на света. Участват пряко или косвено във формирането на стратегията на своята организация, включително и във взимането на

решения за модела на управление при изнасянето на дейности и локацията, където ще се осъществяват. Това позволява привличането на повече функции към местния офис.

Служители на външни доставчици с течение на времето заемат по-високи технически позиции в рамките на компанията-клиент (напр. Технически експерт – второ ниво), но не се наблюдава преминаване към други по-високи позиции. Местните доставчици изпълняват неключови дейности за компанията-клиент и се наблюдава единствено израстване на техни служители в рамките на глобалния доставчик, от който местният офис е част.

Въз основа на четирите характеристики открихме стратегическото от конвенционалното офшорно партньорство. Конвенционалните доставчици са наети за определен период при определени правила, които трябва да бъдат следвани, за постигането на определени резултати. Те са по-скоро партньор в краткосрочен план, а стратегическите партньори са съюзник на компанията-клиент в дългосрочен план и са по-трудно заменими. От гледна точка на изпълняваните дейности стратегическите партньори са заети в такива с по-висока добавена стойност и заплащането за тяхното осъществяване е по-високо в сравнение с тези, изпълнявани от конвенционалните партньори.

Резултатите от изследването показват, че външни партньори също могат да изградят стратегическо партньорство с компания-клиент, най-вече по отношение на трите оси – приобщаване, специализация и автономност. По този начин потвърждаваме, че създаденият модел за конвенционално и стратегическо изнасяне на дейности е валиден и за двата вида управление.

Развитието на вътрешни доставчици от Западна Европа също следва движението по четирите оси в посока към стратегическото изнасяне. В рамките на настоящето емпирично изследване проведохме дълбочинни интервюта с висши мениджъри на доставчици от Франция и Испания, които са създадени съответно през 1971 г. и 1985 г. Те потвърждават, че заемането на висши мениджърски позиции за определен регион и активното участие в стратегическото управление на компанията-клиент, както и ангажирането в развойна и изследователска дейност могат да допринесат за оцеляването на доставчика в дългосрочен план (вж. Приложение 10). Събраната информация потвърждава валидността на

създадения модел за конвенционално и стратегическо изнасяне за по-дълъг период на съществуване, както и за доставчици от развитите държави.

Често изнасянето на дейности към доставчици се разглежда единствено като бърз начин за намаляване на разходи, но представеният модел за конвенционално и стратегическо изнасяне ни позволява да обърнем внимание на различни видове партньорства и роли, които могат да имат доставчиците. Моделът посочва пътищата за постепенно надграждане на компетенции вътре в организацията с цел превръщане в стратегически партньор за компанията-клиент. Въпреки, че до голяма степен израстването зависи от външни фактори, доставчиците също разполагат със средства, за да го постигнат.

Стратегическото изнасяне носи по-голяма стойност за доставчика, но създава и повече рискове. Някои доставчици могат да се представят добре, като се ангажират само в конвенционални партньорства. Надяваме се, че предложения модел ще им помогне да намерят баланса между двата вида изнасяне съгласно наличните вътрешни и външни фактори.

След първоначалната фаза на изнасяне на дейности факторите, които влияят върху преминаването от конвенционално към стратегическо изнасяне, са сравнително различни. Разделихме ги на три групи – вътрешни фактори за доставчика, вътрешни фактори за компанията-клиент и външни фактори (Таблица 3).

Вътрешните фактори за доставчика са с фокус върху човешките ресурси на всички нива – изпълнителско ниво, ниско, средно и високо управленско ниво. Това не е случайно, тъй като стратегическото изнасяне е водено от стратегия за достъп до ресурси, от които компанията-клиент има нужда, за да бъде конкурентноспособна на глобалния пазар. Доставчикът трябва да разполага с обучени и опитни служители на изпълнителско ниво. На ниско и средно управленско ниво трябва да предлага мениджъри с опит в управлението на глобални екипи в мултинационални компании и доставката на услуги на глобални клиенти. На най-високо ниво трябва да наеме управленски екип за неограничен период, който да изпълнява активни управленски дейности, а не да има само представителни функции. Тази група от фактори в прехода към стратегически офшоринг е



рядко разглеждана в научната литература, тъй като повечето изследвания са правени от позицията на компанията-клиент.

Вътрешни фактори за компанията-клиент са сравнително по-добре изследвани в академичната литература. Нашето изследване потвърди изводи от предишни такива, че умението на чуждите мениджъри да излизат извън комфортната си зона и да поемат рисковете, като предоставят нови възможности на местния доставчик, е от голямо значение за преминаване към стратегически тип партньорство.

Към външните фактори, които влияят върху преминаването от конвенционално към стратегическо изнасяне, спада правителствената политика за задържане на чужди инвеститори, като се обръща специално внимание на образователната система и подготовката на квалифицирани кадри.

Таблица 3. Фактори за привличане на офшоринг от стратегически тип/ преминаване от конвенционален към стратегически офшоринг.

<b>Вътрешни фактори за доставчика</b>	Квалифицирани и опитни служители на изпълнителско ниво
	Квалифицирани мениджъри на всички нива с опит в управлението на глобални екипи и на глобални услуги
	Главен мениджър, който изготвя стратегия за развитието на местния офис и предприема стъпки за нейното реализиране
<b>Вътрешни фактори за компанията-клиент</b>	Доверие в местния доставчик и даването на нови възможности, поемането на рискове
	Партньорства с други доставчици за извършването на същите дейности
	Ползи за клиента от сегашното партньорство
<b>Външни фактори</b>	Политика на правителството относно образованието, трудовото законодателство за външни доставчици, привличането и задържането на чужди инвеститори
	Изграден имидж в медиите
	Гео-политическа обстановка

По отношение на важността на трите групи фактори първите две имат еднаква важност. Промени в бизнес средата могат да стимулират или попречат на прехода към стратегически офшоринг, но сами по себе си те не са достатъчни.

**ИЗВОДИ ЗА ТЕОРИЯТА И НАУЧНИТЕ ИЗСЛЕДВАНИЯ.** Разгледаните казуси с доставчици, които са дъщерни фирми на чужди компании, показват липсата или ограничена стратегическа дейност на местно ниво. Стратегиите им са изготвени предимно от мениджърските екипи в чужбина, а местните екипи само ги осъществяват.

Конкуrentната стратегия на тези доставчици, както и на онези с български капитал, в началото на съществуването им е предимно насочена към лидерство по разходите (Porter, 1980) – насочена е към извършването на дейности на цена по-ниска от тази, която конкурентите предлагат. По-ниските разходи за труд и офиси позволяват на доставчиците в развиващите се държави да предложат по-ниска цена в сравнение с тази в развитите. В този случай доставчиците завоюват конкурентно предимство, тъй като чувствителността на компаниите-клиенти към цената за извършването на неключови дейности е значителна. Стремешът е към завоюването на по-голям обем от дейности и допълнително намаляване на разходите чрез икономии от мащаба в резултат от създаването на централизирани екипи за обслужването на голям географски регион. С изнасянето на дейности към вътрешни доставчици компаниите-майки се стремят към намаляване на оперативните си разходи, в резултат на което да постигнат предимство при разходите.

Недостатъкът на ценовата стратегия е, че лесно може да бъде копирана и конкурентното предимство може да бъде бързо загубено. Партньорства между доставчици и компании-клиенти, които са базирани на цената, са краткосрочни и нестратегически, тъй като след приключване на договора, компанията-клиент може да предпочете доставчик, който ѝ предложи по-ниска цена. Съвременните комуникационни технологии превръщат в конкуренти всички доставчици от развиващи се държави, което изостря борбата за предлагането на най-ниска цена. Доставчиците от Източна Европа се конкурират с изпълнители от Латинска Америка и Азия. В този случай конкуренцията може да бъде намалена (или дори елиминира) единствено от изискване на компанията-клиент за осъществяване на дейностите в рамките на определена часова зона, географски регион

(напр. Европа), политически/икономически съюз (напр. ЕС) или културна близост на доставчика с крайните ѝ потребители.

За да запазят позициите си на пазара и дори да завземат по-голям пазарен дял, външните доставчици, както и вътрешни, които осъществяват стратегическа дейност, предприемат нова конкурентна стратегия, насочена към предлагането на услуги, които се различават от тези на конкурентите. В разгледаните казуси доставчиците се стремят предимно към диференциация нагоре, като предлагат услуга, която се възприема като превъзхождаща тази на конкурентите (напр. даването на предложения за подобряване на процеса на обслужване на крайните потребители и въвеждането на иновации, а не само следването на строги правила, които са предоставени от компанията-клиент). Стратегията на диференциация (Porter, 1980) позволява постигането на по-висока рентабилност, тъй като тя се стреми към създаването на по-висока стойност за компанията-клиент. Създадената допълнителна стойност дава възможност на доставчика да увеличи маржовете си чрез покачване на цената за извършваните дейности. В този случай той получава по-висока печалба от своите конкуренти и задълбочава взаимоотношенията си с компанията-клиент, т.е. приближава се към стратегическото партньорство, което е дългосрочно.

Намаляването на разходите е основна движеща сила при изнасянето на дейности, особено на неключови такива, ето защо повечето доставчици прибягват до хибридна стратегия, като се стремят да предлагат по-голяма стойност за по-ниска цена. Тази конкурентна стратегия се налага и заради натиска на конкурентите на глобалния пазар за изнесени дейности. Фирмите трябва постоянно да се стараят да добавят нови характеристики към продуктите и услугите си в отговор на нуждите на своите клиенти, както и да разполагат с достатъчно оптимизирана структура на разходите си, за да бъдат в състояние да практикуват ниски цени (Христова, 2015).

Разгледаните казуси потвърждават предишни наблюдения от практиката (напр. Miller & Dess, 1993), според които фирмите следват смесени видове стратегии.

Резултатите от проследяването на прехода от конвенционално към стратегическо партньорство в настоящето емпирично изследване подкрепят ресурсно-базираната теория,

според която представянето на фирмата зависи от стратегическите ресурси, с които разполага, и от начина, по който ги управлява (Crook et al., 2008). Развиващи се организации трябва първо да създадат база от ресурси, въз основа на която да развиват способности. Ръководителите на тези организации са изправени пред предприемаческото предизвикателство да изградят база от ресурси чрез идентифицирането, комбинирането и трансформирането на човешки ресурси в нова посока (Brush et al., 2011). Така изпълнителите на изнесени дейности се включват в новото глобално състезание за таланти в един нов свят, в който икономическото лидерство зависи от способността за мобилизиране, привличане и задържане на креативни таланти (Florida, 2005). В тази връзка доставчиците трябва да изградят база от талантливи служители на всички нива в организацията си – изпълнителско, ниско и средно мениджърско, както и на ръководно ниво. Човешките ресурси сами по себе си не създават конкурентно предимство, но тяхното уникално групиране може да бъде основа на конкурентно предимство. Ресурсите са инструмент за конкурентно предимство, но мениджмънтът трябва ефективно да обедини и използва ресурсите на организацията, за да бъде реализирано предимството (Sirmon et al., 2008).

Висшият мениджмънт на доставчика трябва да формулира стратегията на фирмата, да утвърди определената стратегическа насока и да се обвърже със следването ѝ. Формулирането и имплементирането на стратегията са взаимнозависими, като ефективното имплементиране изисква поемането на отговорност и действия на всички нива на управление (Hrebiniak, 2006). Стратегията трябва да бъде комуникирана надолу в организацията, а стимулите на всички нива трябва да подкрепят реализирането ѝ. Необходимо е създаването на функционални умения, способности и компетенции, които ще направят възможна имплементацията. Неуспешният отговор на нуждите на стратегията ще доведат до непълното ѝ реализиране (Hrebiniak, 2006).

Емпиричните ни данни показват единични примери за формулиране и имплементиране на стратегия на местно ниво, като при всички тях доставчикът се стреми към органично развитие, т.е. вътрешно надграждане и развитие на собствените си способности. Във всички разгледани казуси фирмите предприемат действия за разширяване на знанието на своите служители и надграждане на техните умения.

Успешното изпълнение на стратегията обаче се сблъсква с трудности като изтичане на ключов персонал; вътрешна съпротива както от служителите на доставчика, така и от тези на компанията-майка/компанията-клиент; липсата на опит на местните мениджъри в осъществяването на стратегическа дейност и имплементиране на стратегия. При имплементирането на стратегията мениджърите се сблъскват със силна конкуренция в своята индустрия, както и в рамките на глобалната мрежа от центрове на своята компания-майка. В допълнение те трябва да се справят и с вътрешна сложност, породена от необходимостта за изграждане и задържане на квалифицирани и мотивирани човешки ресурси, гарантиране на тяхното кариерно развитие, като същевременно запазват относително ниски нива на разходи. В съвременния свят е трудно да бъде запазено конкурентно предимство, ето защо ръководителите трябва да се стремят към постоянно изграждане на източници на конкурентно предимство, което поставя акцент върху необходимостта фирмите да развият динамични способности. Те позволяват на компанията да се адаптира под натиска на външните промени (Христова, 2015).

Четири характеристики на партньорството между доставчика и компанията-клиент, които идентифицирахме в настоящето изследване, се отнасят пряко или косвено към характеристиките на човешките ресурси на доставчика. В съгласие с ресурсно-базираната теория разгледаните казуси показват как успешното управление на избора, развитието и разгръщането на човешкия капитал води до ускоряване на прехода от конвенционално към стратегическо партньорство. Същевременно конкурентите не могат бързо и евтино да имитират или заменят стойността на специфичните човешки ресурси на фирмата. Така доставчикът предприема стратегия на диференциация, която е по-скъпа за имитиране, като по този начин си осигурява дълготрайно конкурентно предимство и привличане на дейности с по-висока добавена стойност. Сами по себе си ресурсите нямат стойност, но те създават такава, когато се използват при формулирането и имплементирането на стратегии. Човешките ресурси на доставчика допринасят за създаването и имплементирането на стратегия за продуктова диференциация. При нея се създава стойност, като се позволява на фирмата да изисква по-висока цена за своите продукти, отколкото конкуренти, които не диференцират продуктите си (Porter, 1980). В този случай стратегията за продуктова диференциация не може да бъде лесно имитирана, тъй като не е достатъчно да бъдат копирани атрибутите на стратегията, а е необходимо

пресъздадени характеристики на ресурсите и компетенциите, които позволяват на доставчика да създаде и имплементира тази стратегия. Накратко, стратегията е скъпоструваща за имитиране заради характера на ресурсите, които дават възможност на фирмата да избере и имплементира тази стратегия. Стратегията на фирмата е сравнително публична и може да отнеме кратко време на конкурентите ѝ да я артикулират, но ресурсите и компетенциите, които ѝ дават възможност да избере и имплементира тази стратегия, не са толкова лесни за разгадаване (Barney & Clark, 2007).

Фигура 3 представя основните черти на двата основни вида изнасяне, както и рисковете, които носи всеки един от тях за доставчика. Преходът от първия към втория тип не може да бъде осъществен, ако единственото предимство на доставчика е по-ниската цена, която предлага. Ако той не предоставя ключови ресурси за компанията-клиент на изпълнителско и мениджърско ниво, няма да може да премине от конвенционално към стратегическо партньорство и ще остане краткосрочен нестратегически партньор за клиента, който лесно може да бъде заменен с друг. Това твърдение обяснява важната роля на мениджърите на доставчика в разширяването на предимствата, базирани на ресурсите. За да са източник на конкурентно предимство, ресурсите трябва да са ценни, редки, скъпоструващи за имитация и незаменими, но мениджърите трябва да знаят, че тези характеристики на ресурсите могат да се променят във времето. Например, напредъкът на технологиите може да доведе до автоматизация на някои дейности и внедряването на изкуствен интелект, които на свой ред могат да направят някои ресурси заменими.

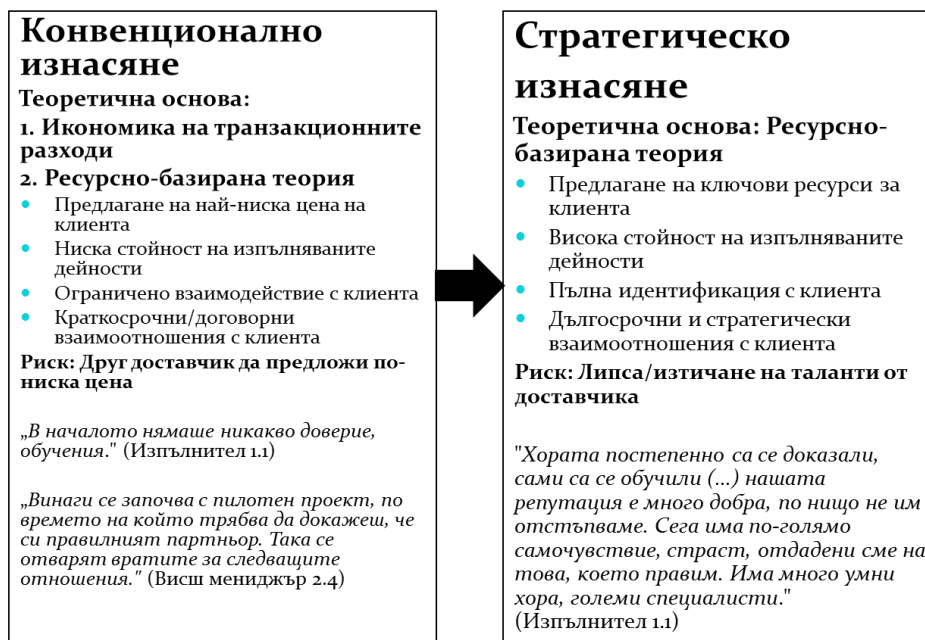
Преходът към стратегическо партньорство зависи и от изграденото доверие между двете организации. Позитивните отношения между тях са социален капитал (Luk et. al., 2008), тъй като правят възможно прехвърлянето на познания, споделянето на ресурси и размиването на границите между фирмите. Доверието еволюира с времето, но и партньорите трябва да полагат усилия за неговото изграждане и поддържане. Без доверие и от двете страни партньорството е обречено на неуспех.

Резултатите от изследването ни потвърждават, че само една теория не може да обясни развитието на офшорните партньорства и стратегиите на доставчиците. То може да

бъде обяснено единствено чрез комбиниране на няколко теории като теорията за транзакционните разходи и ресурсно-базираната теория на фирмата.

Предишни изследвания наблягат единствено на теорията на транзакционните разходи в началните етапи на изнасяне, но анализът ни показва, че качеството на ресурсите и съотношението между него и разходите са важен фактор за привлекателност на дестинацията за офшоринг. Ето защо твърдим, че комбинацията от двете теории обяснява по-правилно движещите сили за изнасяне на дейности и успеха или неуспеха на доставчиците на глобалния пазар. Приложението на ресурсно-базираната теория и нейните основни твърдения намират по-голямо приложение при по-късните етапи в развитието на партньорствата между доставчиците и компаниите-клиенти, а именно в движението от конвенционално към стратегическо партньорство. Ресурсно-базираната теория и теорията за транзакционните разходи са често разглеждани като конкурентни теории, но настоящето емпирично изследване доказва, че те могат да бъдат и взаимнодопълващи се.

Фигура 3. Характеристики на конвенционално и стратегическо глобално изнасяне от позицията на доставчика.



Развитието на фирма 2.7 и нейният стремеж към създаване на продукти под собствена марка ни дава основание да добавим и предприемаческата теория при обяснение на динамиките, през които преминават доставчиците. Предприемачеството се свързва със създаването на нови комбинации (Schumpeter, 1934), идентифицирането на нови бизнес възможности и развиването на ресурсната база необходима за преследването на тези възможности (Arthurs & Busenitz, 2006). То също така отразява желанието на фирмата да расте, изследва и разширява своите граници.

Според някои изследвания изнасянето на дейности е стратегия за реализирането на растеж (Lewin & Peeters, 2006a), навлизането на нов пазар (Nachum & Zaheer, 2005) и доближаването до потенциални клиенти от страна на компанията-клиент. Емпиричното ни изследване показва, че доставчиците влизат в офшорни партньорства водени от същите мотиви – реализиране на растеж, навлизането на нови географски пазари и нови индустрии, както и привличане на дейности с по-висока добавена стойност. Ето защо смятаме, че прилагането на предприемаческата теория в тяхното развитие е обосновано.

**ИЗВОДИ ЗА УПРАВЛЕНСКИТЕ ПРАКТИКИ.** Резултатите от изследването ни показват, че привличането на компании-клиенти чрез предлагането на най-ниската цена на пазара за предоставянето на съответните услуги е стратегия, която лесно може да бъде имитирана от конкурентите. По този начин доставчикът може бързо да изгуби своето конкурентно предимство (Greve, 2009). Наличието на изключителни и висококачествени ресурси също не е достатъчно за успеха на доставчика на глобалния пазар. Когато мениджърските екипи на доставчици създават своя стратегия за развитието на местната фирма, те се грижат за разпределението и разгръщането на ресурсите ѝ във външната среда по най-ефективния начин, за да оцелее тя срещу конкурентите си. Те разпознават възможностите на пазара и задават посоката, така че фирмата да се възползва от тях.

С растящата конкуренция между доставчиците на глобалния пазар умението им да изграждат дългосрочни взаимоотношения с клиентите става изключително важно за тяхното оцеляване. Въз основа на разгледаните казуси и направените изводи могат да бъдат направени следните предложения към доставчиците и политиката на развиващи се страни за изграждане на партньорства от стратегически характер и преминаване от конвенционално към стратегическо изнасяне на дейности:



### Към доставчика

- Фокус върху следващата фаза от развитието на собствената фирма и партньорството ѝ с компанията-клиент (следвайки моделите за развитие на доставчик и партньорство), а не върху настоящите или минали състояния и взаимоотношения с клиента;
- Редовно оценяване на собствените ресурси и компетенции и сравняване с нужните за изпълнението на дейности с още по-висока стойност; фокус върху тяхното постоянно надграждане;
- Добро разбиране на настоящите и предвиждане на бъдещите ключови бизнес нужди на клиента и близкото му сътрудничество с него за посрещането им; дълбоко обвързване в ключови дейности за клиента на ежедневна база;
- Приветстване на конкуренцията с други доставчици и учене от по-опитните в това как да се справят на пазара; никога да не се приема клиент/договор за сигурни в дългосрочен план;
- Приемане на проактивно поведение и поемане на водеща роля при формулиране на стратегията на местния офис.

Горните препоръки ще бъдат споделени с мениджърските екипи на доставчици, както и с мениджъри от глобалните компании, които осъществяват офшоринг.

### Към политиките на развиващите се държави:

- Оказване на подкрепа на външните доставчици с българска собственост за преминаване към стратегическо партньорство с компанията-клиент или за създаване на продукти под собствена марка;
- Фокус върху привличането на повече чужди компании, които да създават свои вътрешни офшорни центрове в страната, а не на глобални компании за аутсорсинг;
- Изготвяне на необходимата образователна реформа в средните и висшите училища за обучението на квалифицирани кадри (включително мениджърски) за извършването на дейности с по-висока добавена стойност;
- Стимулиране на развитието и иновациите чрез: приемане на по-високи стандарти относно защитата на интелектуалната собственост; насърчаване на

сътрудничеството между чуждите компании и местните университети; рекламиране на реализирани иновационни проекти, брой патенти и т.н.

- Поддържане на стабилна икономическа и политическа среда с благоприятни условия за развитие на бизнеса.

Начинът за споделяне на горните препоръки с институциите, които участват в изготвяне на стратегии за привличане на чужди инвеститори, все още предстои да бъде идентифициран.

Направените предложения могат да допринесат за привличането на повече чужди инвестиции и дейности с по-висока добавена стойност за по-дълъг период. Ангажирането в конвенционално партньорство носи рискове за доставчика и страната-приемник от автоматизиране на дейностите или появата на доставчик/локация, които предлагат изпълнение на същите дейности за по-ниска цена. В тази ситуация правителствата трябва да вземат необходимите предпазни мерки, за да са подготвени за отлива на офшоринг от страната, когато голяма част от трудовия пазар е зает директно или косвено в изпълнението на изнесени дейности.

Ангажирането и привличането на офшоринг от стратегически тип също носи рискове за доставчиците и правителствата от развиващи се държави, тъй като в този случай са изцяло зависими от наличието на достатъчно качествени човешки ресурси, които да бъдат мотивирани да останат в страната и да работят за доставчиците.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В държавите от Централна и Източна Европа след 1990 г. преките чужди инвестиции се разглеждат като основна движеща сила в прехода към пазарна икономика и интеграцията в глобалната и европейската икономика. По-късно вниманието се премества върху увеличаващото се значение на изнасянето на дейности от сектора на услугите като основна движеща сила на глобализационния процес (Hardy & Hollinshead, 2016). Настоящото изследване обаче показва, че за успешното вписване в този процес и трайната интеграция в глобалната икономика развиващите се държави от Централна и

Източна Европа трябва да се стремят към изграждане на стратегически партньорства със своите клиенти, като се специализират в доставката на дейности с по-висока добавена стойност и взимат активно участие в осъществяването на стратегиите на своите клиенти и постигането на техните цели.

Основната цел, която си поставихме с настоящия дисертационен труд, беше да се опишат процесите на трансформация при изнасяне на дейности и да се разкрият факторите, които съдействат или пречат на доставчиците за изграждане на дългосрочно стратегическо сътрудничество с компанията-клиент. Постигнахме набелязаната цел чрез:

- Задълбочен преглед на научната литература с фокус върху теоретични и емпирични изследвания върху основните процеси и фактори в прехода от конвенционално към стратегическо партньорство; въз основа на прегледа беше изготвен въпросник, който беше отправната ни точка при разглеждането на казусите в изследването;
- Провеждане на емпирично изследване сред 15 доставчици на глобални услуги, като проследихме тяхното развитие и основните промени, които настъпват в тях от преместването на дейностите им до момента на провеждане на изследването;
- Обработка, анализ и интерпретация на получените данни посредством дескриптивен и интерпретативен анализ, които ни помогнаха да дефинираме конвенционално и стратегическо изнасяне от позицията на доставчици и идентифицирахме факторите, които влияят върху прехода от единия към другия тип;
- Изготвяне на модел за конвенционално и стратегическо изнасяне с техните основни характеристики въз основа на данни за доставчиците, включени в изследването.

**ЗНАЧЕНИЕ И ПРИНОСИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.** С настоящето изследване надградихме предишни публикации в чуждата и местна академична литература и допринесохме за създаването на ново знание по темата за офшоринг и аутсорсинг като:

- Приложихме **динамична перспектива** за проследяване на промени във времето при изнасянето на изпълнението на дейности към външен или вътрешен доставчик извън граница. По този начин допринесохме към ограничения брой емпирични изследвания, които преодоляват статичната перспектива върху изследването на офшорните партньорства (напр. Vivek et al., 2009), с цел да идентифицираме основните движещи сили при тези сътрудничества. Настоящото изследване е сред малкото опити да се проследи развитието на офшорните доставчици във времето;
- Анализирахме развитието на офшорните партньорства във времето от **перспективата на доставчика и приемащата държава**. Много е писано в академичната литература за резултатите от преместването на бизнес услуги от перспективата на изпращащата държава, като фокусът е най-вече върху загубата на работни места, влиянието върху благосъстоянието и подобряването на ефективността. Малко внимание обаче се обръща върху офшорните дестинации и още по-малко върху влиянието на тази назряваща тенденция върху чуждите инвестиции в новите приемащи държави от Централна и Източна Европа от 2000 г. насам (Hardy & Hollinshead, 2016). Повечето проведени изследвания в академичната литература са фокусирани предимно върху компанията-клиент (Lahiri & Kedia, 2009), с изключение на някои изследвания върху доставчици в Индия, Китай и Ирландия (напр. Lahiri et al, 2012; Jarvenpaa & Mao, 2007; Rottman & Lacity, 2006);
- Анализирахме **доставчици с вътрешен (директно-контролиран) и външен (изнесен) модел на управление** на изпълнението на дейностите, което ни позволи да изготвим сравнителен анализ на двата модела и извеждането на фактори, тенденции и изводи за развитието за всеки един от тях. Прегледът на литературата показва, че липсва ясно разграничение между двата модела в академичните изследвания, което обяснява и липсата на сравнителни анализи между тях. Вътрешният модел на управление като цяло е по-малко разглеждан в академичната литература (Rottman & Lacity, 2007; Sharma, 2007). Същевременно анализът ни показва значителни различия в движещите сили за двата вида изнасяне, както и в резултатите от тях.

Настоящият дисертационен труд съдържа следните приноси:

- 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 тях;
- Идентифицирани са **четири основни характеристики на офшорните партньорства от позицията на доставчиците** (приобщаване, специализация, автономност и старшинство), от които една (старшинство) не е разглеждана до този момент в академичната литература; въз основа на тези характеристики е разработен модел за стратегически и конвенционален офшоринг, съответно са дефинирани стратегически доставчик и конвенционален доставчик; изготвената скала може да съдейства на управленските екипи на доставчиците да позиционират своите партньорства по четирите оси, което ще им помогне да определят точния им характер;
- Идентифицирани са **факторите, които влияят върху прехода от конвенционално към стратегическо изнасяне** от позицията на доставчиците (вътрешни фактори за доставчика; вътрешни фактори за компанията-клиент и външни фактори) и е установено, че **качеството на човешките ресурси на всички нива на доставчика имат ключово значение за приближаване до стратегическия тип офшоринг**;
- Въз основа на емпирично изследване са изведени **добри практики за привличане на дейности с по-висока стойност и изграждане на стратегически партньорства**;
- Формулирани са **препоръки към управленските екипи на доставчиците и политиките на развиващите се страни за привличане на офшоринг от стратегически тип**.

Настоящото изследване надгражда предишни концепции и модели в академичната литература по отношение на развитието на изнасянето на дейности, но то не успява да отговори на всички въпроси. С цел да се опознае по-добре явлението и факторите, които му влияят, възможни по-нататъшни изследвания включват:

- Изследвания върху развитието и оцеляването на глобален център за споделени услуги в рамките на мрежа от глобални центрове на една мултинационална компания;
- Изследвания върху развитието на изнасянето на дейностите към други развиващи се пазари от Централна и Източна Европа (или извън региона) с цел да се потвърдят или отхвърлят изводите от настоящето изследване, както и да се идентифицират тенденции в развитието и да се направи сравнителен анализ между държавите;
- Изследвания върху представянето на мултинационални компании в зависимост от комбинирането на работа във физическа и виртуална среда, респективно от същата държава и от чужда локация, както и комбинирането на двата основни модела на управление на изнесените дейности.

Бъдещите научни изследвания на автора ще бъдат насочени предимно към доставчици от различни държави и региони, което ще позволи по-пълното проследяване на развитието на явлениято офшоринг, извеждането на по-значителни заключения и реализирането на по-големи приноси за теорията и практиката.

\* \* \*

Декларирам, че дисертационният труд „Динамика в изнасянето на дейности в подизпълнение и извън граница от позицията на доставчици“ е изцяло авторски продукт. При неговото разработване не са ползвани чужди публикации и разработки в нарушение на авторските им права.

## ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА ПО ТЕМАТА

1. Стоянова, Х. (2016). Развитие на световния пазар за офшоринг на услуги и бизнес-процеси и неговото отражение в българската икономическа среда. Научни изследвания върху офшоринг. Годишник на Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“, 13 том, 317-332.
2. Stoyanova, H. (2015). Managing offshoring partnerships: A customer perspective. Сборник докторантски трудове, трета част, Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет, 261 – 271.
3. Stoyanova, H. (2015). Transformation of offshoring partnerships: A stakeholder perspective. Сборник докторантски трудове, четвърта част, Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет, 276 – 287.
4. Stoyanova, H. (2014). IT offshoring to Bulgaria – strategies and governance modes. Сборник докторантски трудове, втора част, Софийски университет „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет, 213 – 220.
5. Стоянова, Х. (2014). Изнасяне на ИТ дейности и бизнес процеси към България – стратегии и модели на управление. Международна научна конференция „Интелигентна специализация на България“, Международно висше бизнес училище, Ботевград, 124–135.

## ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Бънкова, А. (2004). Организационната теория и проектирането на организации. ИПЗ на Техническият университет-София, филиал Пловдив (ISBN 954-8779-71-4).
- Георгиева, Б. (2007). Прехвърляне на дейности (аутсорсинг) в международния бизнес. Университет за национално и световно стопанство, гр. София.
- Лечева, Б. (2012). Изследване влиянието на човешките ресурси при аутсорсинг на ИКТ (информационни и комуникационни технологични) дейности. Русенски университет "Ангел Кънчев".
- Христова, М. (2015). Стратегии и стратегически анализи: теория и практически наблюдения от България. Софийски университет „Св. Климент Охридски“.
- Alexandrova, M. (2011). IT outsourcing partnerships in Bulgaria: strategic orientation. In *Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza", University of Iasi, Economic Sciences Section*.
- Alexandrova, M. (2012a). IT outsourcing partnerships: Empirical research on key success factors in Bulgarian organizations. *Management: journal of contemporary management issues, Faculty of Economics, Split, Croatia*, 17(2), 31-50.
- Alexandrova, M. (2012b). IT Outsourcing Risks: Empirical Evidence from Bulgarian Service Providers. *The 1st Virtual International Conference on Advanced Research in Scientific Areas*, 29-33.
- Amant et al. (2010). *IT Outsourcing: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global.
- Arthurs, J. D., Busenitz, L. W. (2006). Dynamic capabilities and venture performance: The effects of venture capitalists. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 195–215.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.
- Bonoma, T. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 12, 199-208.
- Brush, C. G., Greene, P. G. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15(1), 64-80.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, NS, 4(4), 386–405.
- Crook, T. R., Ketchen Jr., D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141-1154.
- Davis, G. B., Ein-Dor, P., King, W. R., Torkzadeh, R. (2006). IT offshoring: History, Prospects and Challenges. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(11), 770-795.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ferdows, K., (1997). Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review*, 75(2), 73–88.
- Greve, H. R.(2009). Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30, 1-23.



- Gunawardane, G. (2012). Managing supplier to customer direct service triads in service supply chains – A case study. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 10(2), 50-64.
- Hardy, J., Hollinshead, G. (2016). ‘Clouds’ in the desert? Central and Eastern Europe and Ukraine in the new division of labour for business services and software development. In J. Flecker (ed.), *Space, place and global digital work. Dynamics of virtual work*.
- Hätönen, J., Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15, 142–155.
- Hrebiniak, L.G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.
- Innovation.bg Report (2014). <http://www.innovation.bg/index.php?id=1148>
- Jarvenpaa, S. L., Mao, J. Y. (2007). Operational capabilities development in mediated offshore software services models. *Journal of Information Technology*, 23, 3–17.
- Jensen, P. D. Ø., Pedersen, T. (2011). The Economic Geography of Offshoring: The Fit between Activities and Local Context. *Journal of Management Studies*, 48(2), 352-372.
- Jensen, P.D.Ø., Petersen, B. (2011). Global Sourcing of Advanced Services: A Strategic Management Analysis on Activity Level. Abstract from Strategic Management Society 31st Annual International Conference. SMS 2011, Miami, United States.
- Jensen, P.D.Ø., Petersen, B. (2013). Global sourcing of services: risk, process, and collaborative architecture, *Global Strategy Journal*, 3, 67-87.
- Johnson, G., Melin, L., Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 3-22.
- Kedia, B.L., Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: a partnership model. *Journal of International Management*, 13, 22–37.
- Lahiri, S., Kedia, B. L. (2009). The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers. *Journal of International Management*, 15, 209-224.
- Lahiri, S., Kedia, B.L. (2011). Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International Business Review*, 20(3), 252–263.
- Lahiri, S., Kedia, B. L., Mukherjee, D. (2012). The impact of management capability on the resource–performance linkage: Examining Indian outsourcing providers. *Journal of World Business*, 47(1), 145–155.
- Lewin, A. Y., Peeters, C. (2006a). Forethought growth strategies: The top-line allure of offshoring. *Harvard Business Review*, 83(3), 22–23.
- Lewin, A. Y., Peeters, C. (2006b). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, 39, 221-239.
- Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B., Dick-Nielsen, J. Learning Paths to Offshore Outsourcing – From Cost Reduction to Knowledge Seeking. DRUID Working Paper No. 05-17.
- Miller, A., Dess, G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-85.
- Mudambi, R., Venzin, M., (2010). The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1510–1533.
- Nachum, L., Zaheer, S. (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, 26(8), 747–767.

- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Chichester: John Wiley.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rottman, J. W., Lacity, M. C. (2006). Proven practices for effective offshoring IT work. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 56–63.
- Rottman, J., Lacity, M. (2007). Project Attributes and Contextual Explanations of Offshore Outsourcing Outcomes: Evidence from a Client's Perspective, 3rd International Conference on Outsourcing of Information Systems, Heidelberg, 29-30 May, 2007
- Roza, M., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H. W. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20, 314–323.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. London: Oxford University Press.
- Sharma, R. (2007). Macro and Micro HR Challenges in Globally Distributed Work, Proceedings of 2nd International Conference on the Management of Globally Distributed Work, IIM Bangalore, 25-27 July 2007.
- Sirmon, D. G., Gove, S. & Hitt, M. A. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919-935.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 61(1), 2–17.
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Brown, S. W. (2009). Offshore Outsourcing of Services. A Stakeholder Perspective. *Journal of Service Research*, 12(1), 56-72.
- United Nations Commission on Trade and Development (UNCTAD). (2004). *World Investment Report. The Shift Towards Services*.
- Van der Valk, W., Van Iwaarden, J. (2011). Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 198-206.
- Vivek, S. D., Glenn, R. G. Jr., Dalela, V. (2009). A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target. *Journal of World Business*, 44, 16–30.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Macmillan Free Press.
- Yin, R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research Design and Methods*. 5th Edition, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Youngdahl, W., Ramaswamy, K. (2008). Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 26, 212–221.