

Доц. д-р Антоанета Василева

ГЛОБАЛНИТЕ ДОСТАВКИ В МЕЖДУНАРОДНИЯ БИЗНЕС

Изследвани са съвременни форми на международни бизнес-операции. Разяснена е същността, видовете, еволюцията, ползите и предизвикателствата пред глобалните доставки като алтернативни фирмени решения за осъществяване на международен бизнес. Неоднозначното отношение към тях е дискутирано през призмата на бизнеса, държавата и обществото.

JEL: F01, F21, F23

Глобални доставки и аутсорсинг

Същност на глобалните доставки и аутсорсинга

Глобалните доставки (global sourcing) представляват снабдяване със стоки или услуги от независими доставчици или дъщерни предприятия в чужбина за потребление на вътрешния пазар или в трета страна. Наричани още *глобално снабдяване* или *глобални покупки*, в тесен смисъл те се тълкуват като по-познатата бизнес-операция *внос*, а в по-широк обхват и входящите потоци от стоки и услуги в резултат от аутсорсинг, производствено коопериране, в т.ч. субконтракт, и др. Въпреки че глобалните доставки са установена международна бизнес-практика от 80-те години на XX век, те получават нов импулс на сегашния етап на глобализация. В основата на растежа на глобалните доставки през последните години са четири фактора:

- техническите постижения, вкл. наличието на Интернет и новите дигитални технологии;
- намаляването на комуникационните и транспортните разходи;
- лесният достъп до огромно количество информация, вкл. растящата свързаност между доставчиците и клиентите, които те обслужват;
- глобалното предприемачество и бързата икономическа трансформация на новопоявяващите се пазари.

Докато в началото на своята дейност по привличане на външни ресурси фирмите доставят стоки за широко потребление, сега те все повече възлагат изпълнението на определени бизнес-процеси и услуги на външни партньори.

При привличането на външни ресурси мениджърите се изправят пред две ключови решения: първо, кои дейности от веригата на стойността да бъдат възложени на външни изпълнители; второ, къде по света да бъдат извършвани тези дейности. Нека разгледаме тези две оперативни решения.

● *Външен изпълнител или не?*

Мениджърите трябва да избират между *интернализация*¹ и *екстернализация* – дали всяка дейност от веригата на стойността да бъде извършвана в рамките на организацията или от външен независим доставчик. В бизнеса това традиционно се нарича решение “*направи или купи*”: “Трябва ли да произведем продукта, или сами да извършим определена дейност от веригата на стойността, или да я възложим на външен изпълнител?” Фирмите обикновено извършват в рамките на своята система дейностите, които смятат за част от електурална собственост и търговски тайни, които искат да контролират. Например “Canon” използва своите ключови компетенции в точната механика, фината оптика и микроелектрониката, за да произвежда едни от най-добрите камери, принтери и копирни машини в света. Компанията обикновено интернализира такива дейности от своята верига за създаване на стойност като развойната дейност, тъй като те усъвършенстват тези компетенции. Обратно, фирмите обикновено възлагат на *външни* доставчици тези стоки или услуги, които са спомагателни на основните им изделия, имат пониска стойност или когато доставчикът е специализиран в предлагането на специфични изделия.

*Аутсорсингът*² (outsource – от английски език “използване на външни източници или средства”) е организационно-управленско решение за прехвърляне на някои бизнес-дейности или части от бизнес-процесите на фирмите и предприятията на външни изпълнители. Исторически той включва придобиването на суровини, части и компоненти от независими доставчици, а по-късно - и доставка на услуги.³ В зависимост от това дали този процес се извършва в рамките на дадена страна или извън нея, се различават следните видове аутсорсинг: офшорен (аутсорсинг извън страната), ниърсорсинг и ниършоринг (в географска близост до страната, която изнася бизнес-дейности), инсорсинг и иншоринг (преместване на изнесените дейности обратно в страната) и др.

Най-разпространената форма на аутсорсинг е офшорингът (offshore – от англ. “задграничен”), който представлява изнасяне на бизнес-дейности (производство, услуги) на дадена компания извън границите на съответната държава. Това може да стане чрез преки чуждестранни инвестиции, т.е. създаване на филиал на компанията, придобиване на фирма в съответната държава и др. Типичната фирма, която прехвърля дейности, възлага на външни изпълнители услуги като водене на счетоводство, изготвяне на ведомости за заплати и някои функции на отделите за човешки ресурси, както и туристи-

¹ Става дума за вътрешнофирмен обмен между филиали и дъщерни фирми на една и съща международна компания.

² Вж. Аутсорсинг - същност и развитие. Министерство на икономиката и енергетиката. Дирекция “Обща икономическа политика”, С., 2006.

³ *Smith, G.* Can Latin America Challenge India? - Business Week, January 30, 2006.

чески, ИТ услуги, обслужване на клиенти и техническа поддръжка. Този тип аутсорсинг е известен като *аутсорсинг на бизнес-процеси* (business process outsourcing). Фирмите сключват договори с трета страна-доставчик на услуги за изпълнение на специфични бизнес-задачи обикновено като средство за намаляване на разходите по извършването на задачи, които не са част от основната дейност на фирмата или са важни за запазване на нейната конкурентна позиция на пазара. Аутсорсингът на бизнес-процеси може да бъде разделен на две категории: *дейности по обработка на документация (бек-офис дейности)*, включващи вътрешни първични бизнес-функции като изготвяне на ведомости за заплати и на фактури, и *фронт-офис дейности*, които съдържат вторични, отнасящи се до клиента, услуги, например маркетинг или техническа поддръжка.

Друга типична форма - *производственият аутсорсинг*, също играе все по-голяма роля в дейността на редица компании. При тази форма компанията отдава част от веригата производствени процеси или целия производствен цикъл на външни компании. Освен това е възможен и вариант на продажба на части от нейните подразделения на други компании и по-нататъшно взаимодействие с тях вече в рамките на аутсорсинга. Според изследвания на Американската асоциация по мениджмънт още през 1997 г. повече от половината промишлени компании са извършвали аутсорсинг на поне един компонент от своя производствен процес. Производственият аутсорсинг позволява на компанията да се съсредоточат върху разработването на нови продукти и услуги (което е важно в условията на бързо развиващи се технологии), спомага за търсенето на осигуряване на конкурентните предимства и за увеличаване гъвкавостта на производството. Сега в Европа, Северна Америка, Япония и други развити икономики малко фирми произвеждат целия продукт. През последните години се обособяват няколко сфери, за които е характерно извършването на аутсорсинг, като *бизнес-услуги, финансови, компютърни, Интернет, аудио-визуални, културни, образователни и здравни услуги*.

● *Къде да бъдат разположени дейностите, създаващи добавена стойност?*

За всяка дейност, създаваща добавена стойност, мениджърите могат да изберат да я оставят в родната си страна или да я разположат в чужбина. Например, за да управлява своята международна мрежа за бързи доставки, "DHL" открива офиси в държави и градове по цял свят. Тя създава също и съвременни центрове за проследяване на пратките в Аризона (САЩ), Малайзия и Чешката Република. Тази конфигурация⁴ позволява на служителите

⁴ Конфигурация на дейностите, създаващи добавена стойност е географското разположение на местата, където фирмата извършва дейности от веригата за създаване на стойност. Вж. *Kotabe, M., J. Murray. Global Sourcing of Services and Market Performance: Empirical Investigation. - Journal of International Marketing, 1998, N 6.*

лите на “DHL” да проследяват пратките по цял свят, 24 часа на ден. Ръководството на компанията е избрало тези места за разполагане на централите за проследяване, тъй като при 24-часови времеви зони всеки един от тях се намира на около 8 часа от другия.

Вместо да концентрират дейностите, създаващи добавена стойност на вътрешния пазар, много фирми разполагат тези дейности по света, за да спестят разходи, да намалят времето за доставка, да получат достъп до фактори на производство и да извлекат максимални конкурентни предимства. Това обяснява миграцията на производствени отрасли от Европа, Япония и САЩ към по-слабо развитите пазари в Азия, Латинска Америка и Източна Европа. В зависимост от фирмата и отрасъла ръководството може да реши да концентрира определени дейности, създаващи добавена стойност, само на едно или малко на брой места, а други да разпръсне в много страни.

Видове глобални доставки.

• *Глобални доставки от дъщерни предприятия*

Фирмата може да извършва доставки от независими доставчици, от собствени дъщерни предприятия и филиали или и от двете. На схема 1 клетки В и Г представят сценарии за глобални доставки.

Схема 1

Същност на аутсорсинга и глобалните доставки

	Дейността, създаваща стойност, се интернализира	Дейността, създаваща стойност, се екстернализира (възлага на външни изпълнители)
Дейността, създаваща стойност, остава в родната страна	А Производството е местно	Б Производство се възлага на трета страна, която доставя за националния пазар
Дейността, създаваща стойност, се извършва в чужбина (глобални доставки)	В Производството се възлага на чуждестранно поделение или филиал (вътрешнофирмени доставки)	Г Производството се възлага на трета страна, доставчик в чужбина (производство по договор, или глобални доставки от независими доставчици)

Макар че глобалните доставки предполагат снабдяване от чужбина, в някои случаи фирмата може да доставя от свои, изцяло собствени дъщерни фирми или филиали, съвместно притежавани с друга фирма (клетка В). Това са *вътрешнофирмени доставки*, което означава доставки от собствени на фирмата производствени поделения, намиращи се в чужбина. При този сценарий производството се извършва в чуждестранно предприятие, което фирмата притежава в резултат от пряка инвестиция. Например “Genpact” (бившата “Gecis Global”) е вътрешнофирмен доставчик на “General Electric” (GE). С годишни приходи от около 500 млн. USD и повече от 19 000 служжи-

тели в цял свят “Genpact” е един от най-големите доставчици на услуги за аутсорсинг на бизнес-процеси. “GE” продава “Genpact” през 2005 г. и доставчикът става самостоятелна фирма. Макар че продължава да работи с “GE”, “Genpact” е свободна да търси други клиенти в глобален мащаб.

Същевременно фирмата може да доставя полуфабрикати или готова продукция от независими доставчици (клетка Г), което се превръща във все по-популярен сценарий. Тя възлага своето производство на чуждестранни партньори, за да се възползва от техните възможности. Глобалните доставки изискват фирмата да намери подходящи доставчици, да развие необходимите организационни и технологични възможности за пренасочване на определени задачи и да координира географски разпръснатата мрежа от дейности.

• *Кооперационни сделки.⁵ глобални доставки от независими доставчици*

Типичните отношения между фирмата и нейния чуждестранен контрагент (клетка Г на схема 1) могат да приемат формата на договор, съгласно който фирмата възлага на независим доставчик производството на стоки по строго определени спецификации. Договорът съдържа подробни обяснения на условията на сделката. Доставчикът-изпълнител отговаря за производството и спазва спецификациите на фирмата-възложител. След като стоките бъдат произведени, изпълнителят ги предава на възложителя, който след това ги доставя на пазара, продава и дистрибутира. Накратко, фирмата “наема” производствените мощности на чуждестранния контрагент.

В типичния случай компанията се обръща към няколко доставчика с проекти на стока или спецификации и иска оферти за цената на производство на стоката, отчитайки разходи за труд, производствени процеси, техническо обезпечение и материали. След завършване на тръжната процедура фирмата сключва договор за поддоставка или подизпълнение с най-подходящия производител. Сделката за подизпълнител може да приеме формата на такава за преработка на чужди ресурси или т.нар. ишлеме. Тези сделки⁶ са популярни най-вече в сферата на шивашката, обувната и мебелната промишленост, както и в самолетостроенето, отбраната, компютърните и полупроводникови технологии, енергетиката, цветната металургия, медицината, фармацевтиката, автомобилостроенето, нефтопреработването и др.

“Ratheon” е един от водещите световни производители във фармацевтичната индустрия. Компанията предоставя услуги по разработването на лекарства и производството на фармацевтични и биотехнологични продукти във фирми от цял свят. Тя управлява 11 производствени предприятия в

⁵ Отнася се за практика, която е разгледана обстойно в *Каракашева, Л.* Международен бизнес, ИСК-ЦДО, С., 2002; *Боева, Б., И. Стойчев.* Икономически организационно-управленски и технологични аспекти на сделката за международно междуфирмено коопериране. С., УНСС-ИСК, 1991 и др.

⁶ Договорът за ишлеме може да се третира като еднофазно коопериране или сделка за подизпълнение (вж. по-подробно *Каракашева, Л.* Цит. съч., с. 239).

Северна Америка и Европа, като произвежда лекарства, отпускани без рецепта, и някои от най-продаваните лекарствени средства с рецепта за по-голяма част от 20-те най-едри фармацевтични фирми в света. Компанията реализира около половината от своите продажби в Северна Америка, а другата половина – в Европа. “Benetton” използва производители “на ишлеме” за облекла, а “IKEA” – за производство на мебели. Производството на ишлеме позволява на фирмите да навлязат на целевите пазари бързо, особено когато пазарът е твърде малък, за да оправдае големи местни инвестиции.

Едно от предимствата на производството по договор за подизпълнение е, че компанията (например “Apple”, “Hewlett-Packard” или “Sony”) може да се концентрира върху конструкцията и маркетинга на изделието, като прехвърли производството на независим подизпълнител. За предпочитане е фирмата-субконтрактор да бъде разположена в страна с евтина работна ръка и да може да предложи икономии от мащаба, необикновени производствени умения, специфични знания в областта на инженеринга и процеса на разработване на продуктите, които произвежда за свои клиенти. Голям недостатък на кооперационните сделки е, че фирмата-възложител има ограничен контрол върху доставчика. Липсата на пряка собственост предполага слабо влияние върху процесите на производство на доставчика, потенциална уязвимост към недобросъвестни действия от негова страна и ограничена възможност за опазване на интелектуалната собственост и най-вече на търговската марка.

- *Офшоринг*

Той е естествено продължение на глобалните доставки. *Офшорингът* представлява преместване на бизнес-процес или цял производствен обект в друга страна. Големите мултинационални компании са особено активни в прехвърлянето на производствени обекти или бизнес-процеси в чужбина, за да увеличат своите конкурентни предимства. Офшорингът е много популярен в сектора на услугите, вкл. банкирането, създаването на софтуер и дейностите по обслужване на клиенти. Например в Индия се появяват големи правни кантори, които предоставят услуги като изготвяне на договори и заявки за патенти, извършват проучвания и сключват договори и други юридически услуги за западни клиенти. При цена от 300 USD на час за адвокат в Северна Америка и Европа индийските фирми могат да намалят сметките за правни услуги със 75%.

Фирмите обикновено преместват в чужбина някои дейности или подгрупа предприятия, част от функционалната организационна структура. Във всяка бизнес-функция - управление на човешките ресурси, счетоводство, финанси, маркетинг и обслужване на клиенти, определени задачи са рутинни и разнородни. Тези функции са кандидати за офшоринг, доколкото тяхното извършване от независими доставчици не заплашва или намалява основните

компетенции или стратегическите дейности на фирмата. Примери за успешно пренасочване на дейности към чуждестранен доставчик са изготвяне на фактури, обработка на кредитни карти и борсови анализи във финансовата област, създаване на клиентска база данни и обработка на търговски сделки в маркетинга, изготвяне на ведомости за заплати и администриране на допълнителните възнаграждения при управлението на човешките ресурси.

Индия получава по-голямата част от пренасочените бизнес-услуги на развитите икономики. В началото на XXI век там този сектор нараства с 50% годишно. Страната става известна като важна дестинация за офшоринг поради големия брой квалифицирани кадри, които получават едва 25% от възнаграждението на подобни служители в Западна Европа. Това заедно със световния икономически спад от началото на века кара международните фирми да търсят начини за съкращаване на разходите. Индия обаче не е единствената дестинация за възлагане на такива задачи. Фирми в страни от Източна Европа извършват спомагателни дейности за архитектурни и инженерингови компании от Западна Европа и САЩ. Редица фирми за ИТ поддръжка на клиенти в Германия и САЩ всъщност са базирани в Чехия, Румъния и България. Голяма част от развойната дейност на "Boeing", "Motorola" и "Nortel" се извършва в Русия. Република Южна Африка е база на центрове за техническа поддръжка и обслужване на англо-, френско- и немскоговорящи потребители от Европа.

Ограничения за глобалните доставки

Не всички бизнес-дейности или процеси подлежат на офшоринг. Дейностите, които са най-подходящи за изнасяне в чужбина, са в отрасли, свързани с:

- мащабно производство, чието основно конкурентно предимство е ефективността и ниските разходи;
- еднообразни потребителски нужди и високостандартизирани процеси в производството и други дейности от веригата за създаване на стойност, например в автомобилостроенето;
- сектора на услугите, който е много трудоемък, например кол центрове и правна помощ;
- дейности, базирани на информация, чиито функции могат лесно да бъдат предавани по Интернет, например счетоводство, изготвяне на фактури и ведомости за заплати;
- писане на софтуер, чиито резултати могат лесно да бъдат кодирани и предавани по Интернет или по телефон, например рутинна техническа поддръжка и обслужване на клиенти.

За разлика от изброените, много дейности в сектора на услугите не могат да бъдат отделени от мястото им на потребление, което ограничава типовете услуги, които фирмите могат да преместят в чужбина. Особено важен на изхода на фактически всички вериги за създаване на стойност е

личният контакт. Други услуги се потребяват на място - например хората обикновено не пътуват в чужбина, за да отидат на лекар, зъболекар, при адвокат или счетоводител. Поради това редица дейности в сектора на услугите никога няма да бъдат изнесени в чужбина. До 2008 г. по-малко от 15% от всички дейности в този сектор са пренасочени от развитите към по-слабо развитите икономики. Друг фактор са договорите с профсъюзите, които ограничават възможностите на ръководството да прехвърли основното производство в чужбина без тяхно съгласие.

Аутсорсингът като алтернативно фирмено решение

От изложението става ясно, че фирмите имат следните възможности: или сами да извършват специфични дейности, създаващи добавена стойност, или да ги възлагат на външни изпълнители; или да концентрират всички дейности в родната си страна, или да ги разпръснат по света. Типичната верига за създаване на стойност включва развойна дейност, дизайн, производство, маркетинг, продажби и обслужване на клиенти. Решенията дали дейността може да бъде интернализирана във фирмата, или възложена на чуждестранен доставчик и къде ръководството да я установи до голяма степен зависят от стратегическата важност на конкретната работа за фирмата. Например компаниите обикновено смятат развойната дейност и проектирането за особено важни за техните конкурентни предимства и поради това те са по-склонни да интернализират тези функции и по-малко склонни да ги възлагат на чуждестранни доставчици. Обратно, дейностите, свързани с производството, логистиката и обслужването на клиенти с готовност се възлагат на външни изпълнители и се разсредоточават географски. Решението е и функция от опита на фирмата в международния бизнес и наличието на подходящи доставчици.

Напоследък особена популярност придобиват моделите, които формират теоретична рамка на критериите за избор между аутсорсинг и пряка чуждестранна инвестиция, от една страна, и пряка чуждестранна инвестиция и износ, от друга. Гросман и Хелпман⁷ анализират резултатите от замяната на производството в рамките на една държава с аутсорсинг, ако икономиката е от затворен тип, и такъв от нея към чужбина с аутсорсинг от там към страната, ако икономиката е от отворен тип. През 2003 г. същите автори правят подобно проучване, но този път като алтернативни решения са взети аутсорсингът и пряката чуждестранна инвестиция. Гросман и Хелпман разработват модел, който по-късно е усъвършенстван от Амонте и Бонаси в частта, засягаща преките чуждестранни инвестиции. Те търсят отговор на въпроса в каква степен производствените стратегии на компанията-майка се влияят от

⁷ Grossman, G., E. Helpman. Innovation and Growth in the Global Economy. Cambridge: MIT Press, 1991.

договорната практика в страната-приемник на инвестицията и взаимоотношенията, които се изграждат с местните доставчици на базата на тази договорна практика.⁸

Еволюция на глобалните доставки

Етапи в еволюцията: от глобални доставки на суровини и материали до офшоринг на дейности, създаващи добавена стойност

Първата голяма вълна от глобални доставки поставя акцент върху *производството на суровини и материали* и стартира през 60-те години на XX век с преместването на европейското и американското производство в страни с нисък жизнен стандарт като Мексико и Испания. Първите наблюдатели насочват вниманието към появата на *модулните и виртуалните* корпорации в контекста на глобалните доставки. С течение на времето мениджърите започват да разбират, че задачите при повечето дейности от веригата за създаване на стойност подлежат на екстернализация, ако тази стъпка спомага за повишаване на ефективността, производителността, качеството и приходите.

Следващата вълна от глобални доставки стартира през 90-те години на миналия век с офшоринг, при който фирмите започват да изнасят специфични дейности, създаващи добавена стойност, в сектора на услугите в места като Индия и Източна Европа. Освен ИТ услугите (софтуер, приложения и техническа поддръжка) и дейностите по обслужване на клиенти (техническа поддръжка, кол центрове) много други дейности стават също обект на офшоринг. Например в сферата на здравеопазването процедури като компютърна томография и рентгенова диагностика се извършват зад граница. Потребителите упражняват и т.нар. *медицински туризъм*, което означава, че пътуват до страни като Индия и Тайланд например за поставяне на байпас или възстановителни процедури.

Днес възлагането на бизнес-процеси в сферата на разработването на нови продукти, управлението на човешки ресурси и финансово-счетоводните услуги на подизпълнители са вече нещо обичайно. Например "Microsoft" инвестира милиарди в Индия, за да увеличи развойната си дейност и операциите по техническа поддръжка там. "Intel" и "Cisco Systems" влагат огромни средства също с цел да разширят развойната си дейност в тази страна. "J. P. Morgan" - голяма инвестиционна банка, има няколко хиляди служители в Индия, които от изпълнението на прости бек-офис дейности като въвеждане на данни стигат до извършването на сделки за структурно финансиране, търговия с деривативи и други сложни банкови трансакции. Наскоро страната разработва собствена силна производствена база в областта на ИТ и други бизнес-процеси с висока

⁸ Други учени, провели проучвания по въпроса, са Gorg, Antras, Domberger, Feenstra, Hanson, Groot, Hummels и др.

добавена стойност. “Wipro”, “Infosys” и “Tata Consultancy” са сред най-изявените участници в глобалните доставки в сферата на бизнес-услугите, разработването на софтуер и кол центрове. Докато централите на много от фирмите се намират в САЩ, голяма част от тяхната дейност се извършва в Индия или на други по-слабо развити пазари.

Обем на глобалните доставки

Размерът на тези доставки е значителен. През 2009 г. само Индия регистрира такива на стойност 48 млрд. USD в дейности като отговаряне на телефонни обаждания на клиенти, управление на обширни компютърни мрежи, обработка на фактури и писане на специализиран софтуер за международни компании от цял свят. Глобалните доставки създават повече от 1.3 млн. работни места в Индия през изминалото десетилетие. По данни на консултантската компания “XMG Global” през 2009 г. обемът на аутсорсинга в областта на информационните технологии и бизнес-процесите надхвърля 370 млрд. USD в целия свят.

•Държави, които инициират и получават аутсорсинг

Очевидно основните конкуренти в глобалните доставки са Китай и Индия. От гледна точка на страните-купувачи тези доставки се осъществяват от фирми по цял свят. Те водят в класацията с почти две трети от общо офшорните проекти за услуги. Фирми от САЩ прехвърлят дейности в чужбина на по-малка стойност, отколкото компании от други страни прехвърлят в САЩ. Този инсорсинг⁹ осигурява различни относително високо квалифицирани работни места в страната в области като инженеринга, управленското консултиране, банкирането и правните услуги.

40% от големите компании в Европа отчитат, че са възлагали извършването на услуги в други държави. Една от най-големите европейски аутсорсинг сделки напоследък е на стойност 7 млрд. USD. Това е 10-годишен договор за управление на 150 000 компютъра и мрежов софтуер за Министерство на отбраната на Великобритания, възложен на консорциум начело с EDS – компания, базирана в САЩ. В японския ИТ отрасъл 23% от фирмите възлагат дейности в чужбина.

На схема 2 са показани основните участници в глобалните доставки, разпределени в четири географски района. Например ситуираната в Кайро “Xseed Contact Center” обработва обажданията на арабски и различни европейски езици за “Microsoft”, “General Motors”, “Oracle” и “Carrefour”. Русия се е насочила към високотехнологични услуги като програмирането. С високата си инженерна култура страната разполага с армия от компютърни специалисти, които могат да бъдат наети за около една пета от заплащането за подобна работа в САЩ.

⁹ Инсорсинг (бексорсинг) – обратно привличане на производствени процеси и функции в изходящата страна.

Сингапур и Дубай заявяват, че техните надеждни и развити правни системи им дават предимство в извършването на сигурни и непрекъснати бизнес-услуги. Филипините се възползват от дългогодишните си културни връзки и знанието на английски език, за да привлекат договори за кол центрове. Централно- и южноамериканските страни използват владенето на испански, за да привлекат договори за кол-центрове за испаноговорящия пазар в САЩ.

Схема 2

Основни участници в глобалните доставки по региони

	<i>Централна и Източна Европа</i>	<i>Китай и Южна Азия</i>	<i>Латинска Америка и Карибите</i>	<i>Близкия изток и Африка</i>
Водещи страни	Чехия България, Словакия, Полша, Унгария	Индия, Китай, Малайзия, Филипини, Сингапур, Тайланд	Чили, Бразилия, Мексико, Коста Рика, Аржентина	Египет, Йордания, ОАЕ, Гана, Тунис, Дубай
Перспективни страни	Румъния, Русия, Украйна, Беларусия	Индонезия, Виетнам, Шри Ланка	Ямайка, Панама, Никарагуа, Колумбия	Република Южна Африка, Израел, Турция, Мароко
Нови местни доставчици	Luxoft (Русия), EPAM Systems (Белорусия), Softline (Украйна), DataArt (Русия)	NCS (Сингапур), Bluem, Neusoft Group, Broaden-Gate Systems (Китай)	Softtek (Мексико), Neoris (Мексико), Politec (Бразилия), DBAccess (Венецуела)	Xceed (Египет), Ness Technologies (Израел), Jeraisy Group (Саудитска Арабия)

Източник. www.atkearney.com

Освен ниските разходи за труд други положителни черти на офшоринга са възможностите да се увеличи производителността, да се подобри обслужването и да се получи достъп до висши технически умения. Сега Виетнам привлича значителен обем офшорен бизнес. Поради това, че Европа е най-големият експортен пазар за страната, производството, възложено на виетнамски доставчици, в началото на този век се удвоява, тъй като там се предлагат модерни операции на изгодна цена, квалифициран и евтин труд и достъп до местни източници, необременени с търговски ограничения.

Global Services Locations Index на "A. T. Kearney"¹⁰ за 2007 г. се оглавява от Индия, Китай, Малайзия, Тайланд, Бразилия, Индонезия, Чили, Филипините и България. САЩ са единствената развита икономика, намерила място в топ 21 на подходящите дестинации. За да помогне на фирмите да определят страни за аутсорсинг на дейности от веригата на стойността, индексът акцентира върху няколко критерия: финансова структура на страната (компенсационни разходи, разходи за инфраструктура,

¹⁰ Вж. www.atkearney.com. "A. T. Кийрни" е водеща международна консултантска компания в областта на мениджмънта – стратегии за сливане, разрастване, ИТ стратегии и др.

данъци и нормативни разходи); наличие и квалификация на работната сила (натрупан опит и умения в бизнес-процеса, образование и владение на език, както и текучество на кадрите); характер на бизнес-средата (политическа и икономическа среда в страната, транспортна инфраструктура, културна адаптивност и защитеност на интелектуалната собственост).

Ползи и предизвикателства за фирмата от глобалните доставки

Както другите стратегии за навлизане на международния пазар, глобалните доставки носят ползи и поставят предизвикателства пред фирмата. Дейностите по намиране, проучване, договаряне и контрол на партньора придобиват особено значение за нейния успех. Друго предизвикателство е чувствителността към неблагоприятни колебания във валутните курсове. Например, ако Китай позволи курсът на нейната валута да се повиши, износьт ще забави темповете си, тъй като за клиентите ще стане относително по-скъпо да осъществяват внос от страната.

Има две основни ползи от глобалните доставки за фирмата: *рентабилност* и *постигане на стратегически цели*.

Рентабилността е традиционно основание за доставки от чужбина. Фирмата се възползва от "трудова арбитраж" - огромното различие в работните заплати между развитите и по-слабо развитите икономики. Едно изследване показва, че фирмите очакват да спестят средно повече от 40% от основните си разходи в резултат от офшорни операции.¹¹ Такива икономии се проявяват най-вече в развойната дейност, дейностите по проектиране на изделието и бек-офис операциите като счетоводство и обработка на данни. Например един програмист в САЩ със степен по ИТ специалност от университет и петгодишен опит в програмиране с JAVA може да очаква доход от над 60 000 USD годишно, плюс бонуси. В Бангалор заплащането е около 6000 USD, вкл. бонуси. Доктор по икономика – статистик, в Индия печели до 40 000 USD годишно в сравнение с 200 000 USD в САЩ, като по-голяма част от работата, която извършват индийските информационни специалисти, може да бъде предадена незабавно по Интернет. Това несъответствие в заплащането обяснява защо в началото на този век фирми като "IBM", "HP", "Accenture", "Dell", "HSBC", "Citicorp" и "J.P. Morgan" увеличават своите дейности в Индия с 30 до 50% годишно.

Постигане на стратегическите цели. Освен че помагат на фирмата да спести пари, глобалните доставки й дават възможност да осъществи дългосрочните си цели. Тази стратегическа концепция за глобалните доставки, наричана *трансформационен аутсорсинг*, предполага, че дадена фирма може да постигне повишаване на рентабилността, производи-

¹¹ Marsh, P. Foreign Threat to Service Jobs "Overblown". - Financial Times, June 16, 2005.

телността, качеството и приходите много по-ефективно, използвайки максимално офшорни възможности. Глобалните доставки могат да предоставят начини за ускоряване на иновациите, проекти, които иначе не биха могли да се реализират, или да подобрят западащ бизнес. Фирмите ги използват, за да освободят скъпоструващи анализатори, инженери и търговски персонал от рутинните задачи, така че да имат повече време за рационализации и работа с клиенти. Тези доставки могат да станат катализатор за ревизиране на остарели офис-дейности и подготовка за нови конкурентни битки.

Двете основания - рентабилност и постигане на стратегически цели, не се изключват взаимно. Каквато и да е първоначалната мотивация, фирмата, ангажирана с глобални доставки, може да очаква много изгоди като:

- *Растеж.* Възлагайки различни периферни дейности на външни доставчици, фирмите могат да съсредоточат своите ресурси върху извършването на по-доходни дейности, например развойна дейност или изграждане на взаимоотношения с клиентите. Така глобалните доставки дават възможност на компаниите да наемат повече инженери и изследователи, като същевременно поддържат постоянни разходите за разработване на нови продукти.

- *Достъп до квалифициран персонал в чужбина.* Страни като Китай, Индия, Филипините и Ирландия предлагат изобилие от образовани инженери, мениджъри и други специалисти. Възможностите за достъп до голяма група способни хора, независимо къде се намират, помага на фирмите да постигнат своите цели. Например "Disney" възлага голяма част от своята анимационна работа в Япония, тъй като там се намират някои от най-добрите аниматори в света.¹²

- *Повишена производителност и по-добро обслужване.* Производителността на труда може да бъде подобрена, като някои дейности от веригата за създаване на стойност се възлагат на доставчици, които са специализирани в тяхното извършване. Например немският производител на автомобили "BMW AG" повишава своята ефективност и подобрява обслужването на клиенти, възлагайки редица бизнес-процеси в 23 обекта в 13 страни, вкл. Китай, Индия, САЩ и др. Глобалните доставки дават възможност на фирми да осигурят 24-часово обслужване на клиентите, особено на такива, които се нуждаят от денонощна поддръжка.

- *Модернизиране на бизнес-процеси.* Чрез пренареждане на системите си за създаване на стойност или модернизиране на бизнес-процесите компаниите могат да подобрят ефективността на своето производство и използването на ресурсите. Международните фирми разглеж-

¹² Интересен е фактът, че холивудски продуценти възлагат част от снимачната дейност, а също и създаването на музика към филми на фирми в България.

дат офшоринга като катализатор за ревизиране на остарели офис-дейности.

- *Ускорено навлизане на пазара.* Пренасочвайки разработването на софтуер и редакторската работа към Индия и Филипините, американско-холандската издателска компания “Walters Kluwer” успява да издаде повече книги и списания и да ги публикува по-бързо. Големите фармацевтични компании пускат по-бързо на пазара нови лекарствени средства чрез възлагане на клиничните изпитания на лекарства на чуждестранни доставчици.

- *Достъп до нови пазари.* Фирмите могат да се сдобият с нови пазари и технологии в други страни, което не само им помага да разберат по-добре новите клиенти, но и улеснява техния бизнес там. Те използват глобалните доставки и обслужват страни, които иначе са затворени поради протекционизъм. Например, премествайки развойната си дейност в Русия, телекомуникационната компания “Nortel” се сдобиват с важен опорен пункт на пазар, който отчаяно се нуждае от автоматични телефонни станции и друга комуникационна инфраструктура.

- *Технологична гъвкавост.* Сменяйки доставчиците във времена, когато новите технологии стават достъпни и евтини, фирмите вече не са така свързани с определени технологии, както биха били, ако ги произвеждат сами. Сорсингът дава възможност за по-голяма организационна гъвкавост и по-бърза реакция към еволюиращите нужди на потребителите.

- *По-добра адаптивност поради отпадане на ненужните непроизводителни разходи.* Необременени с голяма бюрокрация и административни разходи, компаниите могат по-бързо да реагират на възможностите и да се адаптират към промените в средата, например към нови конкуренти.

Взети заедно, тези ползи дават на фирмите възможност постоянно да обновяват своите стратегически концепции. Например “Genpact”, “Accenture” и “IBM Services” наемат специалисти, които изпращат екипи да анализират организацията на работния процес на отдели като човешки ресурси, финанси или ИТ. Това им помага да изградят нови ИТ платформи, да модернизират всички процеси и да администрират програми, действайки като фактическо дъщерно предприятие на своите корпоративни клиенти. След това контрагентът разпределя работата на персонала от Азия до Източна Европа и по други места в света.

Рискове, свързани с глобалните доставки

Тези доставки се извършват от малки и големи компании по сходен начин. Много фирми поставят началото на международната си дейност с такива доставки (което може да се разглежда като *интернационализация, насочена навътре*). На базата на опита, получен чрез глобалните доставки, фирмата може да премине към износ, преки инвестиции или сме-

сени предприятия (*интернационализация, насочена навън*). Тези доставки често позволяват на компанията да осъзнае международния си потенциал. Така те разширяват хоризонта на мениджърите, показвайки им пътя към увеличаване на продажбите и разширяване на обема от дейности.

Както други бизнес-дейности обаче, глобалните доставки са свързани с неочаквани усложнения. Фактически изследванията показват, че почти половината от споразуменията за аутсорсинг се прекратяват по-рано от планираното. Глобалните доставки са свързани със следните рискове:¹³

1. *По-малко от очакваното намаление на разходите.* Международните транзакции често се оказват по-сложни и по-скъпи от планираните. Конфликти и недоразумения възникват поради различия в националните култури и културата на организация на фирмата и чуждестранния доставчик. Тези фактори водят до по-малка икономия на разходи от първоначално очакваната от мениджърите.

2. *Фактори на бизнес-средата.* Фирмата се сблъсква с редица трудности, които се дължат на външната среда, вкл. колебания във валутните курсове, работнически стачки, неблагоприятни икономически процеси, високи мита и други търговски бариери, както и големи енергийни и транспортни разходи. В Африка например инфраструктурните проблеми компрометират изпитанията на нови медикаменти, провеждани от големи фармацевтични компании.

3. *Слаба нормативна база.* В много от популярните места за глобални доставки (например Китай, Индия и Русия) има неясни закони по отношение правата на интелектуална собственост, което може да доведе до намаляване на основни стратегически активи. Редица страни са известни с несъвършените си правни и данъчни системи, бюрокрация и сложно регламентиране на бизнеса, което затруднява дейността на местния пазар.

4. *Риск от създаване на конкуренти.* Тъй като фирмата споделя своята интелектуална собственост и знания за бизнес-процесите с чуждестранни доставчици, тя рискува да се изправи пред бъдещи съперници. Например "Schwinn", дългогодишен лидер в международното производство на велосипеди, си създава конкуренти, като прехвърли голяма част от своето производство и ключови компетенции на чуждестранни доставчици. Доставчиците, придобили достатъчно познания, се превръщат в конкуренти с по-ниски цени и накрая довеждат "Schwinn" до банкрут (от който тя по-късно се възстановява).

5. *Некомпетентни или нискоквалифицирани работници.* Персоналът на някои чуждестранни доставчици може да се състои от служители, на които липсват професионални знания за изпълнението на задачите, с които са натоварени. Други доставчици страдат от текучество на квали-

¹³ Engardio, P. The Fortune of Outsourcing. - Business Week, January 30, 2006.

фицирани кадри, които си намират работа в по-привлекателни фирми. Оплаквания от клиенти относно качеството на обслужване принуждава "Dell" през 2003 г. да премести своя корпоративен кол център от Индия обратно в САЩ.

6. *Предоверяване на доставчиците.* Ненадеждните доставчици могат например да отложат работата заради по-важен клиент. Доставчиците понякога изпитват финансови трудности или ги придобиват други фирми с различни приоритети. Когато възникнат подобни явления, е възможно ръководството на компанията да се окаже въввлечено в битка за намирането на доставчици, при което предоверяването може да измести контрола от основните дейности в полза на доставчика. Ръководството на фирмата трябва с всички сили да се стреми да поддържа подходящ баланс на силите между себе си и чуждестранните доставчици.

7. *Намаляване на мотивацията на служителите на вътрешния пазар.* Глобалните доставки могат да създадат ситуация, при която служителите да се окажат между своя работодател и неговите клиенти. В най-лошия случай те изпадат в психологическо състояние на неопределеност – не им е ясно кой реално е техният работодател. Когато аутсорсингът принуждава останалите и привлечените служители да работят заедно, може да възникнат напрежение и несигурност, които да доведат до синдрома "ние-срещу-тях" и да отслабят заинтересуваността и ентузиазма на работника.

Специфични стратегически решения за намаляване на риска, свързан с осъществяване на глобалните доставки

Опитът на фирмите в тези доставки позволява да се идентифицират следните стратегически решения за минимизиране на риска:

1. *Наелизване на международния пазар с разумно основание.* Най-основателната причина е стратегическа. Като главна причина за глобалните доставки повечето компании посочват намаляването на разходите. След първата година обаче голяма част от фирмите отчитат намаляване на възвращаемостта. Съкращаването на разходите често е отклоняване от по-изгодни дългосрочни цели като повишаване качеството на продукцията, подобряване на цялостната производителност и освобождаване на работниците на умствения труд и на други основни ресурси, които могат да бъдат използвани за подобряване на резултатите в дългосрочен план. Анализът трябва да бъде насочен към възлагането на външни изпълнители на задачите, в които фирмата е по-слабо специализирана, които не са в рамките на основните и компетенции, прибавят относително малко стойност в крайния резултат или могат да бъдат извършени по-ефективно от други.

2. *Осигуряване на подкрепата на служителите.* Глобалните доставки често предизвикват съпротивата на служителите и на другите заин-

тересувани страни. Лошо планираните проекти за аутсорсинг могат да създадат ненужно напрежение и да накърнят мотивацията на работниците. Решението за аутсорсинг трябва да се основава на широката подкрепа на мениджърите на средно ниво и на служителите на фирмата. Необходимо е ръководството внимателно да разработи алтернативи за пренасочване на освободените работници и да ангажира служители в избора на чуждестранни партньори. Когато участват профсъюзи, ръководството трябва да потърси техния съвет и да вземе предвид становището им. Например, когато ръководството на холандската банка "ABN Amro" решава да възложи някои счетоводни и финансови дейности на чуждестранни изпълнители, то си осигурява широка подкрепа от страна на своите служители. Банката създава щатен отдел за връзки, който да обясни на мениджърите на средно ниво и на персонала този ход - висшето ръководство провежда събрания със служителите и включва профсъюзите в работата по преместването.

3. Внимателен избор между опциите "пряка инвестиция" или "възлагане на външни доставчици". Мениджърите трябва да бъдат внимателни, за да постигнат точния баланс между организационните дейности, които се запазват във фирмата, и тези, които се възлагат на външни доставчици. Все повече фирми установяват свои собствени сорсинг дейности в чужбина. Притежавайки офшорното предприятие, ръководството запазва пълен контрол върху възложените дейности и върху основните технологии и процеси. Например, когато "Boeing" иска да възложи ключови задачи от веригата на стойността, ръководството създава собствен център в Москва, където наема 1100 квалифицирани, но относително нископлатени авиоинженери. Руският екип работи върху редица проекти, вкл. проектирането на титаниевите части за новия Boeing 787 Dreamliner jet.

4. Ефективни методи за комуникация с доставчиците. Често срещана причина за провала на глобалните доставки е, че и купувачите, и доставчиците не отделят предварително повече време, за да се опознаят добре. Те бързат да сключат сделка, преди да са изяснени очакванията на партньора, което предизвиква недоразумения. Партньорите трябва да поддържат активна връзка и да осъществяват взаимен контрол. И тъй като качеството на продукцията може да варира, мениджърите във фирмата трябва внимателно да следят производствения процес. Когато партньорите не споделят важна информация, възникват неопределеност и двусмисленост, следвани от неудовлетвореност от аутсорсинг проектите. Слабата културна съвместимост също може да бъде потенциален проблем.

5. Сътрудничество с доставчика. Когато дадена бизнес-функция се делегира на доставчик, страните трябва да си разменят информация, да предават знания, да разрешават конфликти, да координират и контролират дейностите. Тясното сътрудничество с доставчика дава възможност

на фирмата да получи достъп до много идеи за нови продукти, процеси, технологии и подобрения. Усилията за изграждане на здрави взаимоотношения помагат на партньорите да се придържат към етично джентълменско споразумение, което често е по-ефективно от формалния правен договор.

6. Съблюдаване на интересите. Фирмата трябва да предприеме специфични действия за защита на своите интереси във взаимоотношенията си с доставчика. Тя може: първо, да насърчи доставчика да се въздържа от действия, които застрашават репутацията ѝ; второ, да повиши заинтересуваността, като направи инвестиции за партньора; трето, да раздели разходите и приходите, заделяйки част за доставчика, която при загуба да го компенсира; четвърто, да покаже гъвкавост при избора на партньор; пето, да забави достъпа на партньора до интелектуална собственост и ключови активи, за да опази интересите си в дългосрочен план. Ако конфликтите с доставчика се превърнат в постоянен проблем, неразрешим чрез преговори, една от възможностите за компанията е да придобие пълна или частична собственост върху фирмата на доставчика.

Значение на глобалните доставки за националните интереси и корпоративното гражданство

Тези доставки са дискуссионно явление в международния бизнес. Отношението към тях не е еднозначно. Бизнес-общността ги третира като на начин за повишаване на фирмената конкурентоспособност. Правителствата обаче понякога имат негативно отношение поради загубата на работни места. Широката общественост също често е настроена критично към тях.

Негативни въздействия върху икономиките

Сериозно внимание заслужават последствията от глобализацията. Нейните критици посочват три основни проблема: загуба на работни места на вътрешния пазар, намаляване на националната конкурентоспособност и влошаване на жизнения стандарт. Що се отнася до последните два проблема, критиците се опасяват, че колкото повече дейности се изпълняват на по-ниска цена с аналогично качество в други държави, страните с високо заплащане на труда в крайна сметка ще загубят своята национална конкурентоспособност; че знанията и уменията ще изтекат към други държави, а по-малките възнаграждения, плащани в чужбина за извършване на дейности, които преди са били осъществявани в страни с високи заплати, ще понижат заплащането в последните и това ще доведе до по-нисък жизнен стандарт.

Най-голямо притеснение предизвиква загубата на работни места. Например броят на работни места в правната сфера, изнесени от САЩ в

чужбина, надвишава 25 000 годишно.¹⁴ В едно изследване се твърди, че до 2017 г. ще бъдат изнесени 3.3 млн. работни места в сферата на услугите на стойност 136 млрд. USD. Критиците твърдят, че всичко това означава износ на работни места. Нещо повече, до загуба на работни места се стига и когато компаниите увеличават вноса на суровини и готова продукция. Например "Wal-Mart" внася около 70% от своите стоки от Китай. Това довежда до сформирание на протестна група, обединена в Walmartwatch.com., която твърди, че милиони работни места в САЩ са загубени поради факта, че "Wal-Mart" купува от чуждестранни вместо от американски доставчици. Освен в напредналите икономики обаче загуба на работни места има и в по-слабо развитите. Например текстилните предприятия в Салвадор, Хондурас, Индонезия, Мароко и Турция се реструктурират, тъй като работата в текстилния отрасъл постепенно се премества в Китай, Индия и Пакистан, където мултинационалните шивашки фирми могат да работят по-ефективно.

Наскоро "Electrolux", един от най-големите производители на домакински електроуреди в света, затваря своята фабрика в Мичигън и премества производството си в Мексико. Компанията произвежда хладилници в Грийнвил, Мичигън, близо 40 години, като осигурява 2700 работни места. От нейна гледна точка обаче затварянето на завода има икономически смисъл. Някога най-голямата фабрика за производство на хладилници в света, сега тя започва да показва слаби финансови резултати и да наема скъпоструваща работна ръка. С откриването на завод от типа "макиладора"¹⁵ в Хуарес, Мексико, "Electrolux" се стреми да спечели от ниските заплати и да се възползва от предимствата на El Paso Free Trade Zone на границата с Тексас. Ръководството е убедено, че това е в интерес на компанията и засилва международната ѝ конкурентоспособност. Според местната общност обаче решението има пагубно въздействие. Съгласието за по-ниски работни заплати от страна на профсъюзите и данъчните отстъпки и субсидии от Мичигън за над 100 млн. USD не са достатъчни "Electrolux" да промени своите намерения. Не помага и това, че тя е чужда компания със седалище в Швеция. Местните жители разбират, че компанията не проявява лоялност към тяхната общност. През 2007 г. заводът в Грийнвил е разрушен. Градът се надява да реконструира територията за други цели - за апартаменти с изглед към реката, търговски площи и парк. Повечето бивши работници започват работа на други места, основно в сферата на услугите, макар и срещу по-ниско заплащане.

¹⁴ Cameron, D. Boeing: Manufacturing Enters a New Era.-Financial Times, June 18, 2007.

¹⁵ Maquiladora – предприятие или производство на границата между Мексико и САЩ, което се възползва от предимствата на зоната за свободна търговия между две страни. Вж. по-подробно Becker, Th. Doing Business in the new Latin America. London: Prager, 2004, p. 59.

Тези примери ясно показват противоречието на интереси между международните компании и местните общности. Защитниците на глобализацията твърдят, че работниците, които губят своята работа вследствие на офшоринг, могат да си намерят нова работа. Според оценки на специалисти обаче около една трета от съкратените работници в САЩ не могат да си намерят подходяща работа в рамките на една година, като особено уязвими са по-възрастните работници. За тях е по-трудно да усвоят умения, необходими за новите позиции.

В Европа, където нивата на безработица са вече високи, и в Япония, където трудоустройствените планове не са толкова гъвкави, процентът на трудоустройство е по-нисък. В Германия делът на работниците, които не са трудоустроени в рамките на една година след загубване на работата си, е около 60%. При тези обстоятелства глобализацията може да увеличи общия процент на безработица, да понижи нивото на доходите и да нанесе вреда на националната икономика. Дори работниците, които успяват да си намерят нова работа, може да не достигнат нивата на заплащане на предишните си позиции.

Етични и социални последствия от глобалните доставки

Широкото разпространение на тези доставки предизвиква и обществен дебат относно ролята на международните компании за защита на околната среда и човешките права и подобряване на условията на труд. Нека разгледаме например случая с чуждестранни доставчици, управляващи фабрики, в които се работи на ненормиран работен ден за много ниски заплати, често при тежки условия (т.нар. *sweatshops*). В тях често се използва детски труд - практика, обявена за незаконна в повечето страни по света. Като обяснение за малките възнаграждения защитниците на преместването на производството в страни с ниско заплащане на труда посочват ниския жизнен стандарт. Те изтъкват, че тяхната дейност облагодетелства общността, осигурявайки необходимите работни места, и изтъкват, че изборът на местните работници често е между нископлатена работа или безработица. Според други алтернативите, които имат тези работници като бедност и други социални проблеми, са дори по-нежелани.

Противниците на т.нар. *sweatshops* твърдят, че корпорациите, продаващи своите стоки в богатите държави, носят отговорността да плащат на своите работници в съответствие със западните стандарти, особено когато техните стоки се продават на високи цени на развитите пазари. Друг аргумент е, че чуждестранните компании, които откриват фабрики, разрушават съществуващия преди това селскостопански пазар, който е осигурявал по-добър живот на работниците. Под влияние на обществения натиск някои компании намаляват или прекратяват използването на такъв

евтин труд. Например фирми като "Gap", "Nike" и "New Balance" променят своите политики под силния натиск, оказан от студентски групи, борещи се срещу това явление.

Положителни ефекти за националната икономика

Поддръжниците на глобалните доставки привличат вниманието върху ползите, които те осигуряват за националната икономика, изтъквайки следните основни аргументи:

Първо, чрез пренасочване на веригите за създаване на стойност към най-рентабилните места компаниите намаляват своите производствени разходи и подобряват резултатите си на все по-конкурентния международен пазар. Например "Roamware Inc.", компания от САЩ, която продава компютърни системи на доставчици на клетъчни телефони, спестява хиляди долари по проект за създаване на електронна база данни, като наема "Pangea 3", индийска фирма, да свърши работата, вместо да разчита на най-близкия доставчик. С повишаване на конкурентоспособността на отделните фирми националната икономика също укрепва.

Второ, съкращаването на разходите и по-голямата конкурентоспособност позволяват на фирмите да понижат цените за своите клиенти. Това облагодетелства не само купувачите, но и самите фирми. Те стават по-конкурентни в ценово отношение и се радват на по-голямо търсене на пазара, което на свой ред стимулира създаването на работни места, компенсирайки голяма част от заетостта, загубена при аутсорсинга.

Трето, използвайки максимално гъвкавия пазар на труда и силния икономически растеж, страните, изнасящи дейности в чужбина, могат да пренасочат своята работна сила към дейности с по-висока добавена стойност. Тази трансформация повишава националната производителност и ефективността на производството. Като концентрират ресурси в дейности с по-висока добавена стойност, фирмите създават по-добри работни места. Големите софтуерни компании "Microsoft" и "Oracle" едновременно увеличават аутсорсинга и работните си места с по-висока добавена стойност.¹⁶

И накрая, намаляващите заплати могат да бъдат компенсирани от по-ниски цени на възложените за производство в чужбина стоки и услуги. Следователно глобалните доставки непряко увеличават покупателната способност на потребителите и повишават техния жизнен стандарт. Например "Wal-Mart" е силно критикувана за вноса на по-голяма част от своите стоки от Китай, но това ѝ позволява да продава стоките си на ниски цени, което води до по-висок жизнен стандарт за клиентите на фирмата.

¹⁶ Bellman E., N. Koppel. More US Legal Work Moves to India's Low-Cost Lawyers. - Wall Street Journal, Sept. 28, 2005.

Национална политика, насърчаваща глобалните доставки

Последствията от глобалните доставки за националната икономика и работниците все още не са напълно изяснени. Според ново комплексно проучване за САЩ официалната статистика подценява въздействието на аутсорсинга върху икономиката.¹⁷ Задълбочавайки се в статистическите данни, изследването открива, че увеличаването на вноса, коригиран с инфлацията, е по-бързо, отколкото показват официалните данни. Авторът прави заключението, че повишаването на жизнения стандарт през последните години се дължи основно на евтиния внос и в по-малка степен на нарастването на производителността на вътрешния пазар.

Офшорингът е процес на *съзидателно разрушение*, концепция, предложена за първи път от австрийския икономист Йозеф Шумпетер.¹⁸ Според този възглед с времето иновационните дейности на фирмите превръщат продуктите в етап на зрялост в отживелица. Например персоналните компютри ликвидират напълно производството на пишешци машини, DVD-плейърите - производството на видеокасети и т.н. По същия начин, както офшорингът води до загуба на работни места и неблагоприятни последствия за определени групи и икономически сектори, той предоставя и нови възможности и предимства – и за фирмите, и за потребителите. Новите отрасли, формирани в процеса на съзидателното разрушение, ще създадат нови работни места и иновации.

Ако загубата на определени работни места е неизбежна в резултат от аутсорсинга, държавната политика ще бъде по-успешна, ако насочи заетостта към работни места, създаващи по-висока добавена стойност, като стимулира иновациите. Разбира се, това предполага засилване на държавното регулиране и би довело до положителни резултати в дългосрочен план. Един от най-добрите подходи е разходите за осъществяване на дейност да се запазят относително ниски и да се повиши производителността. Правителствата могат да използват икономически и финансови лостове за насърчаване на иновациите и реинвестиране на печалбата на фирмите.

Друго уместно решение е да се изгради силна образователна система с финансово стабилни университети и да се засили партньорството между бизнеса и университетите. Преструктурирането на фирмите в процеса на интернационализация и по-добрата квалификация на работната сила гарантират постоянна трудова заетост.

Използвана литература:

Боева, Б. Международен мениджмънт. С.: УИ "Стопанство", 2008.

¹⁷ *McCarthy, J.* 3.3. Million U.S. Service Jobs to Go Off-shore. Forrester Research, 2002.

¹⁸ The Looming Revolution. - Economist, November 13, 2004.

- Димитров, П., М. Толев, Ф. Тодоров, Е. Величкова, И. Корбанколева.* Логистични системи. С.: УИ "Стопанство", 2010.
- Аутсорсингът – същност и развитие. Доклад на Министерството на финансите. С., 2006.
- Alber, T., M. Witzel, C. Xi.* Doing Business in China. London: Routledge, 2005.
- Becker, T.* Doing Business in the New Latin America. A Guide to Cultures, Practicess, and Opportunities. London: Prager, 2004.
- Bellman, E., N. Koppel.* More US Legal Work Moves to India's Low-Cost Lawyers. - Wall Street Journal, Sept. 28, 2005.
- Cameron, D.* Boeing: Manufacturing Enters a New Era. - Financial Times, June 18, 2007.
- Cateora, Ph., J. Graham.* International Marketing. McGraw Hill, 2007.
- Engardio, P.* The Fortune of Outsourcing. - Business Week, January 30, 2006.
- Grosse R., D. Kujawa.* International Business, Theory and Managerial Applications. Irwin, Homewood, 1988.
- Harrison, A., E. Dalkiran, E. Elsey.* International Business. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- Hinkelman, G.* USA Business. World Trade Press, 2005.
- Hoang, P.* Business and Management. IBID, Victoria, 2007.
- Jeannet, J. P., D. Hennessey.* Global Marketing Strategies. Boston: Houghtom Mifflin, 2001.
- Johnson, D., C. Turner.* International Business, Themes and Issues in the Modern Global Economy. London: Routledge, 2003.
- Koslow, L., R. Scarlet.* Global Business. Houston: Cashman Dudley, 1999.
- McCarthy, J.* 3.3. Million U.S. Service Jobs to Go Off-shore. Forrester Research, 2002.
- McDonald, F., F. Burton.* International Business. London: Thomson, 2002.
- Punnett, B., D. Ricks.* International Business, Blackwell, Cambridge, 1997.
- Tatge, M.* Global Gamble. - Forbes, April 17, 2006.

11.XI.2010 г.