

МОДЕЛ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ ЗА АУТСОРСИНГ ПРИ РЕАЛИЗАЦИЯ НА СТРАТЕГИЯ ЗА МАСОВА КЪСТАМИЗАЦИЯ DECISION MAKING MODEL FOR MASS CUSTOMIZATION IMPLEMENTATION USING OUTSOURCING

Mladen Velev¹, Anka Tsvetanova²

¹*Faculty of Management, Technical University of Sofia, Bulgaria,
email: mvelev@tu-sofia.bg*

²*Faculty of Management, Technical University of Sofia, Bulgaria,
email: a.cwetanova@tu-sofia.bg*

Abstract. A number of organizational changes is needed in order to reach a successful implementation of mass customization concept. Strictly hierarchical structure of the organization should be replaced with a more dynamic and flexible one. Creating dynamic network structures in which suppliers, manufacturers, retailers and consumers are integrated is important and necessary condition for the realization of the concept. In this context, outsourcing emerges as an important tool for effective practical realization of mass customization.

Keywords: outsourcing, model, mass customization, modules

1. Въведение

„Масовата кustomизация”(МК) е бизнес стратегия, осигуряваща постигането на фирмените цели чрез удовлетворяване на индивидуалните предпочитания на потребителите, като използва съвременни информационни технологии, гъвкави процеси и динамични организационни структури, постигайки ефективност близка до тази на масовото производство [1]. Определена по този начин, масовата кustomизация е насочена към повишаване на конкурентоспособността на бизнес организацията в дългосрочен план, а не към постигането на високи резултати за кратко време.

В този контекст стратегическият аутсорсинг е подходящ инструмент за реализиране на стратегията за МК, защото наред с краткосрочните ползи, които са свързани с намаляване на оперативните разходи и преодоляване на моментентния недостиг на ресурси и/или капацитет, носи и такива, които пряко влияят върху повишаването на конкурентоспособността на компанията–възложител в дългосрочен план, а именно:

- фокусиране върху осъществяването на възловите си компетенции;
- получаване достъп до основните компетенции на други компании;
- освобождаване на ресурси за другите си основни дейности;

- споделяне на риска, свързан с новите инвестиции, с други компании;
- по-висока маркетингова и производствена гъвкавост;
- повишаване на качеството на произвежданите продукти – това е пряко следствие от първите три ефекта на аутсорсинг, посочени по-горе.

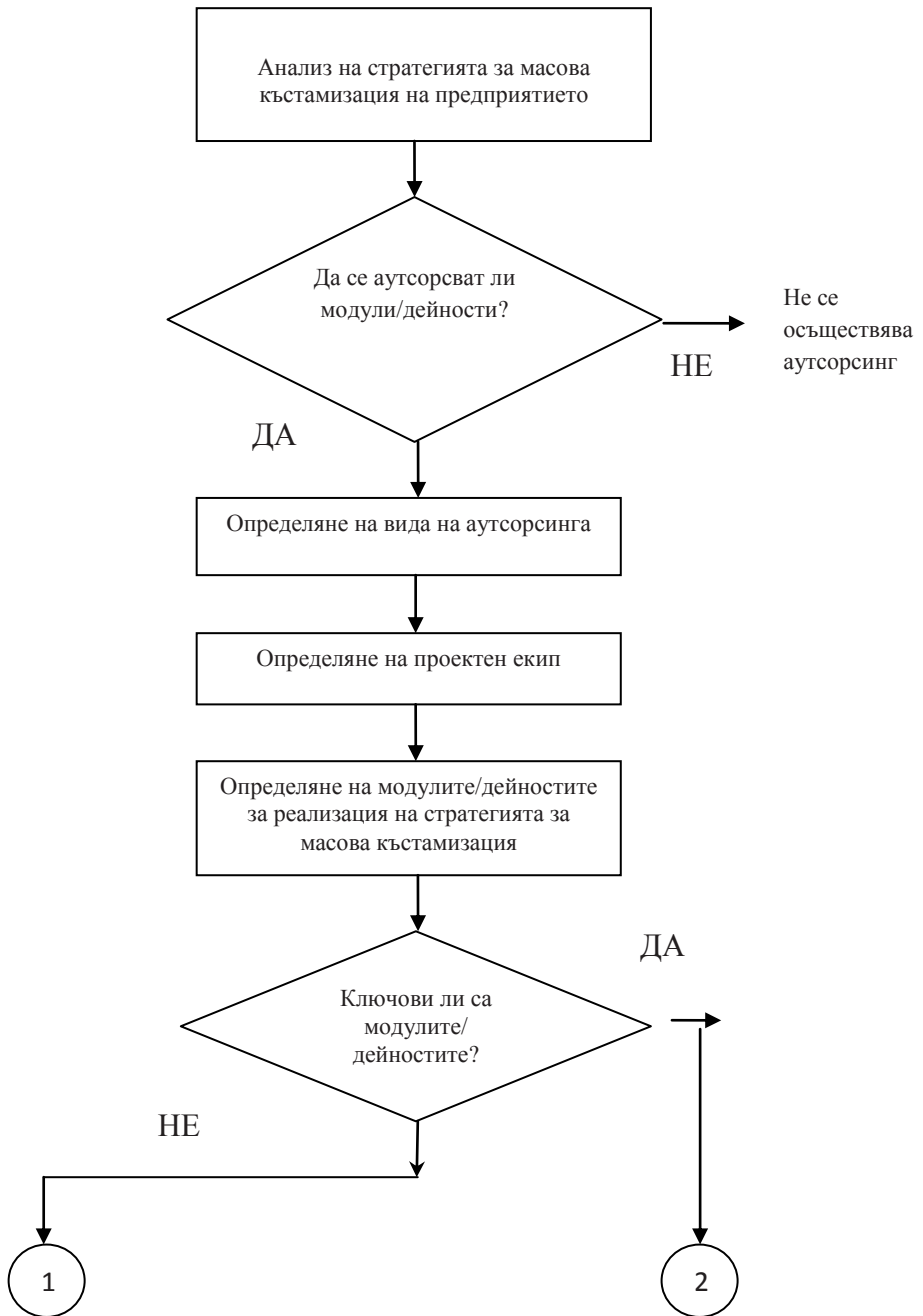
За да постигне тези ефекти, стратегическият аутсорсинг е насочен към прехвърлянето не само на периферни дейности, за изпълнение от друго предприятие, но и на такива дейности, които са от основното производство на компанията-възложител, пряко свързани с изпълнението на определени операции, група операции или част от процес, както и на цяла фаза от процеса. Това предаване на основни за предприятието бизнес процеси в сферата на производството, се постига посредством т.нар. производствен аутсорсинг. Ето защо в настоящия доклад ще бъде разгледан производствения аутсорсинг като инструмент за реализация на стратегията за МК, като ще бъде представен модел за вземане на решение за неговото приложение и ще бъде изяснена същността и хронологическата последователност на основните стъпки в него.

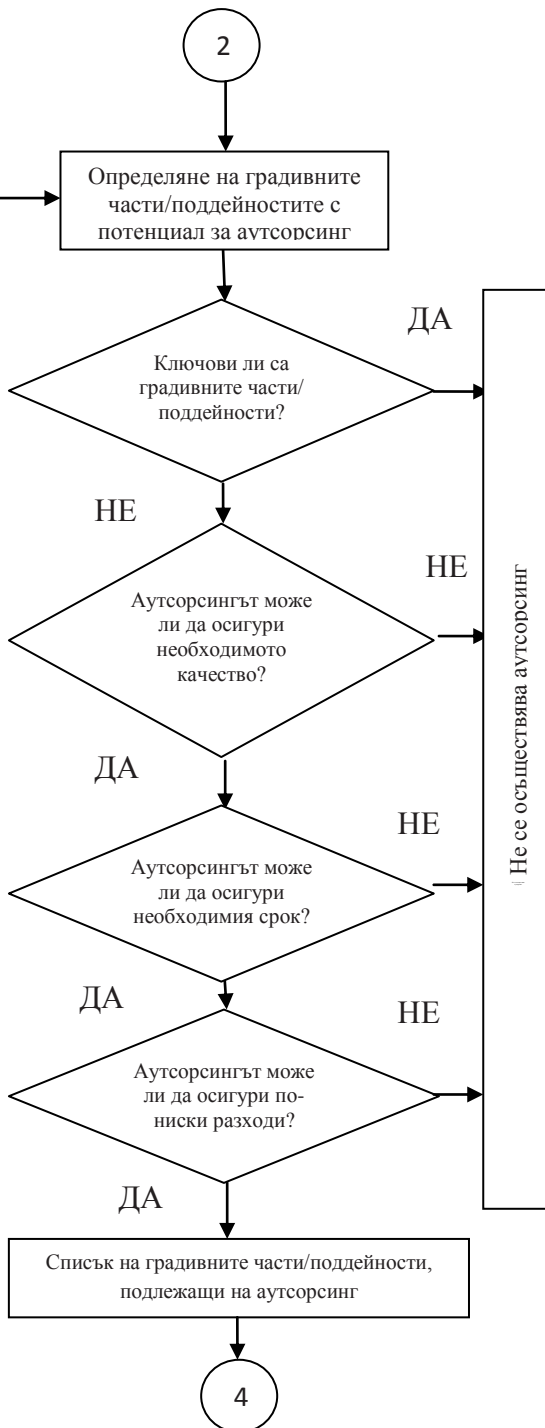
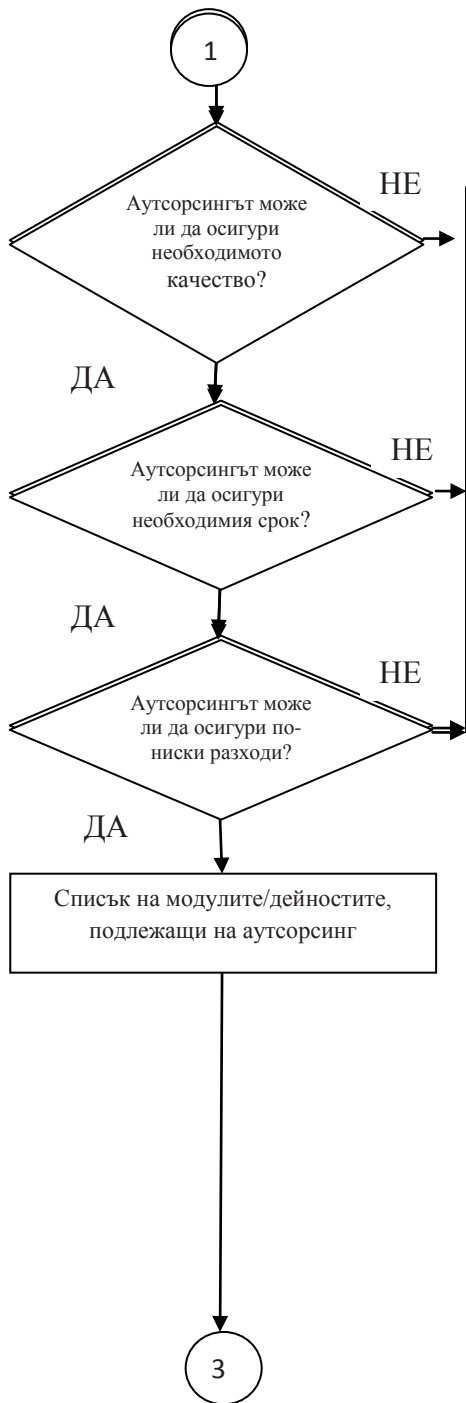
2. Модел на вземане на решение за аутсорсинг за реализация на стратегия за масова къстамизация

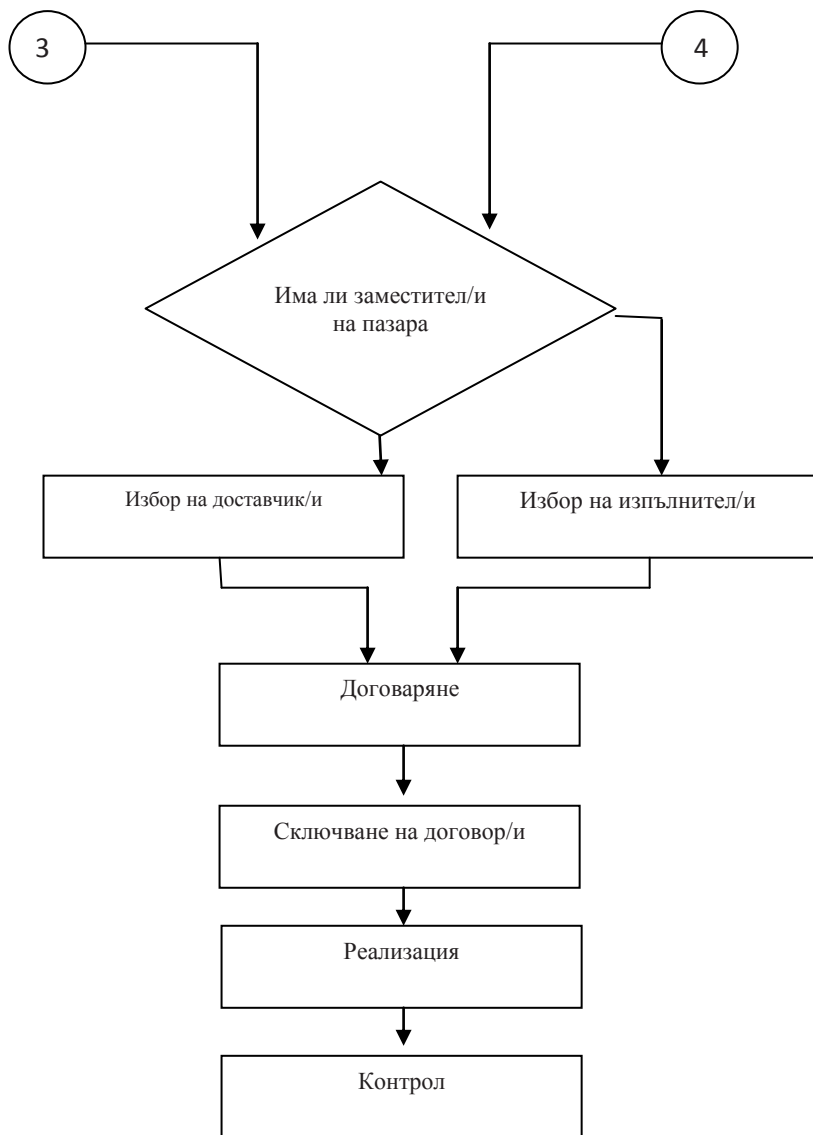
Представеният тук модел изяснява основните стъпки, които могат да се следват, при вземане на решение за аутсорсинг за реализация на стратегия за масова къстамизация. Те са представени на фигура №1.

Първа стъпка Анализ на стратегията за масова къстамизация на предприятието

Всяко предприятие, което е възприело принципите на масова къстамизация, трябва да направи пазарна оценка на тази стратегия, преди същинското стартиране на процеса на вземане на решение за аутсорсинг на модули/дейности. За целта се използва алгоритъм, който на първо място се базира на разбирането, че степента на продуктовата къстамизация е толкова по-голяма, колкото по-голям е броят на предлаганите варианти на продуктите, т.е. задоволява се по-голямо разнообразие от индивидуални потребителски предпочитания. На второ място, приема се, че за да се постигне масовост на къстамизацията е необходимо да се осигури пазарно търсене на предлаганите продуктови варианти. За целта е необходимо да се предложат такива условия по останалите три елемента на маркетинговия микс, които да осигуряват най-високо потребителско задоволство. Ето защо в алгоритъма се отделя особено внимание на оценката на потребителското задоволство, резултат от нивото на цената, от функционалността и техническите характеристики на продукта, от допълнителните условия, свързани с придобиването и използването на продукта (срок на доставка, гаранционен срок, застраховки, начин на доставка, допълнително обслужване и др.).







Фиг.1 Модел на вземане на решение за аутсорсинг за реализация на стратегия за масова къстамизация

Основните етапи за пазарна оценка на стратегията за масова къстамизация са следните [1]:

1. Определяне на продуктовото разнообразие, което предприятието и неговите конкуренти предлагат.
2. Определяне на коефициентите на значимост на параметрите (характеристиките/функциите) на продуктите.
3. Определяне на нормализираните стойности на броя на предлаганите варианти на параметрите на продуктите.
4. Определяне на показателите за къстамизация/индивидуализация на продуктите.
5. Определяне на нивата на задоволство на потребителите от предлаганите им варианти на параметрите на продуктите.
6. Определяне на показател за пазарната ефективност на масовата къстамизация на отделните продукти в рамките на категорията продукти.
7. Определяне на показател за пазарната ефективност на масовата къстамизация на категорията продукти.
8. Определяне на показател за пазарната ефективност на фирмената стратегия за масова къстамизация на продуктите.

В алгоритъма се отделя значително внимание на непрекъснатото сравняване с практиката на конкурентите. Отчита се, че на пазарен успех може да се надява само най-добрия. Освен това той извежда и най-добрите практики по всеки от определяните показатели и така дава ориентир за усъвършенстване.

Втора стъпка Вземане на решение за аутсорсинг на модули/дейности от висшето ръководство на предприятието.

На този етап мениджърите на предприятието оценяват стратегическите последици от използването или не използването на аутсорсинга като инструмент за реализация на стратегията за масова къстамизация. Анализира се съвместимостта на аутсорсинга с основни вътрешни фактори/условия на бизнес организацията, като [2]:

- визия за бъдещо развитие;
- настояща и бъдеща организационни структури;
- настоящи и бъдещи ключови компетенции;
- настояща и бъдеща структура и размер на разходите;
- настоящо и бъдещо ниво на изпълнение на дейностите;
- настоящи и бъдещи конкурентни предимства.

Аутсорсингът може да бъде отхвърлен като възможен инструмент за реализация на избраната стратегия, още на този етап, поради несъвместимост с посочените по-горе условия. Ако бъде взето решение за неговото използване се преминава към изготвянето на система от цели за реализиране на аутсорсинга, които не само трябва да са съвместими със стратегическите цели на фирмата, но и да са тяхна по-нататъшна конкретизация.

На този етап, също така, трябва да се определи възможно най-пълен списък на модулите/дейностите, от който после ще се избира.

Аутсорсингът има голямо отражение върху сътрудниците на организацията. Ето защо ефективното управление на въпросите, свързани с човешките ресурси е критичен фактор за успех при внедряване на тази стратегия. Сътрудниците трябва да бъдат въввлечени още в началото на процеса, с цел преодоляване на евентуалната им съпротива и гарантиране на успеха му. Необходим е план за комуникиране и честен диалог, относно процесите свързани с персонала и други ключови заинтересовани лица, които аутсорсинг сътрудничеството може да засегне.

Трета стъпка Определяне на вида на аутсорсинга

На този етап предприятията определят дали да използват краткосрочен или дългосрочен аутсорсинг и анализират възможността от използването на офшорен аутсорсинг. Определянето на МК като бизнес стратегия, насочена към повишаване на конкурентоспособността на предприятията в дългосрочен план, предполага използването на такъв инструмент за нейното реализиране, който също да бъде ефективен в дългосрочен план. Ето защо по-удачен, за осъществяване на тази стратегия, е изборът на стратегическия аутсорсинг.

Стратегическият аутсорсинг се дефинира като сътрудничество, при което компанията-възложител получава от компанията-изпълнител специализирани бизнес процеси. Тези нови бизнес процеси водят до прекратяване на осъществявани до момента дейности в предприятието, както и/или на използването на конкретни фактори на производството. В тази връзка, може да се предположи, че границите (обхвата) на компанията-възложител се определят чрез сравняването на вътрешните ѝ компетенции с тези, които се получават от други организации. От друга страна, границите на предприятието-възложител определят обхвата на стратегическия аутсорсинг. Критериите, които се използват за сравняване на бизнес компетенциите, в компании реализиращи стратегията за МК, са свързани не само с цената, но също така и с качеството, със срока на изпълнение и други критерии, конкретни за самото предприятие. Когато вътрешните и външни компетенции са взаимнообвързани и се допълват по най-добрия начин се получава синергиен ефект, който води от една страна до намаляване на разходите като цяло, а от друга до нарастване на потенциала за създаване на допълнителна стойност, посредством увеличаване достъпа до възлови компетенции.

Четвърта стъпка Определяне на проектен екип

Изборът на проектен екип е важен момент в реализирането на аутсорсинг стратегията. Най-важният избор тук е свързан с изборът на ръководител на проекта, който според редица автори [2,3,4] трябва да притежава следните характеристики:

- да бъде мотивиран да участва в проекта;
- да е доказал, че може да постига поставените му цели;
- да притежава много-добри комуникационни умения;
- да притежава стратегически и творчески поглед за развитието на бизнес организацията;
- да е постигнал високо ниво на изпълнение на професионалните си задължения;
- да има необходимия стаж в организацията;
- да има богат професионален опит извън конкретното предприятие.

Ръководителят на проекта участва в избора на останалите участници в проектния екип. Когато участниците в проекта са от различни функционални области на предприятието и не са ангажирани пряко с анализираният модул/дейности, се постига по-голяма обективност при вземане на решения за аутсорсинг. Членовете на проектния екип трябва да могат да разчитат на сътрудничество от страна на служителите, заети с дейностите, за които се обмисля аутсорсинг. Те би следвало да бъдат запознати както със законовите рамки, така и с въпросите, свързани с човешките ресурси, които често пъти са най-проблемните области в аутсорсинговия процес.

Пета стъпка Определяне на модулите/дейностите за реализация на стратегията за масова къстамизация

Потенциал за аутсорсинг имат всички модули и дейности, чието изпълнение от подизпълнител/и ще доведе до усъвършенстване на стратегията за масова къстамизация. В тази връзка ключовите компетенции на предприятието не би следвало да бъдат анализирани като възможен вариант за аутсорсинг, тъй като те съдържат в себе си, това което отличава пазарното предложение на компанията от другите компании или иначе казано това са дейности, които организацията изпълнява по-добре от конкурентите и трудно могат да бъдат копирани от други организации. Ето защо на този етап трябва да бъдат определени както основните (ключови) компетенции на предприятието, така и тяхното значение за постигане на неговите стратегически цели.

Когато модулите/дейностите са ключови за предприятието, тогава не се осъществява аутсорсинг. В този случай се определят съставните им части (подчасти)/поддейности и се анализира техният потенциал за аутсорсинг. Когато модулите/дейностите не са ключови за предприятието, тогава се анализира възможността за използването на аутсорсинг. Ако чрез аутсорсинга може да се осигури необходимото качество, необходимия срок и по-ниски разходи за изпълнение, тогава съответният модул/дейност бива включен/а в списъка на модулите/ дейностите, подлежащи на аутсорсинг. Ако някое от тези условия не е изпълнено, не се осъществява аутсорсинг на

целия модул/дейност, а се оценява възможността за аутсорсинг на градивните му/й части/поддейности.

В края на този етап се изготвя списък на модулите/дейностите, подлежащи на аутсорсинг, който обаче не е окончателен.

Шеста стъпка Определяне на градивните части/поддейностите с потенциал за аутсорсинг

През този етап, първо, се определят градивните части/поддейности на модулите/дейностите, за които няма да се осъществява цялостен аутсорсинг и, второ, се анализира възможността за аутсорсинг на тези градивни части/подчасти. Оценката на допустимостта на аутсорсинга се осъществява по същия начин, както при оценката на допустимостта на аутсорсинга на цели модули/дейности. В края на този етап се изготвя списък на градивните части/поддейностите, подлежащи на аутсорсинг, който също не е окончателен.

Седма стъпка Оценка на съществуващите заместители на модулите/градивните части с потенциал за аутсорсинг

На този етап се определя наличието на заместители на определените за аутсорсинг модули/градивни части. Тези заместители могат да бъдат използвани, само ако техните характеристики удовлетворяват изискванията на крайните потребители. Анализира се участието на градивните части в различните варианти на крайното изделие. Ако заместителите отговарят на изискванията на пазара и на конструкционните изисквания на предприятието, тогава се преминава към избор на доставчик/и, в обратния случай се търси подходящ производител/и (изпълнител/и).

Осма стъпка Избор на доставчик/изпълнител

Необходимо е да се направи сравнително пълен списък на предприятията, на които отделните модули и дейности могат да се възложат за изпълнение. От тях по-късно ще бъдат избрани най-подходящите и с тях ще се сключи договор. Обикновено предприятието-възложител разполага с предварително разработен списък на потенциалните подизпълнители, който текущо се допълва. В списъка, като потенциален подизпълнител се включва и самото предприятие-възложител.

Всяко предприятие-възложител определя свои критерии за избор на подизпълнители, в зависимост от конкретния случай и своите интереси. Предприятието-възложител определя и лимитиращи значения за всеки от критериите за избор, т.е. тези значения на критериите, над или под които не трябва да се преминава. Подизпълнител, който не удовлетворява тези изисквания ще бъде отхвърлен. Оценката на подизпълнителите се извършва чрез отчитане на различните величини и различните относителни значения на няколко основни критерии. На основата на обобщаващ показател се прави и

крайния избор на подизпълнителя, който най пълно отговаря на изискванията на предприятието-възложител.

Девета стъпка Договаряне и сключване на договор/и

Осъществяването на договорни отношения с доставчиците/изпълнителите може да стане по три основни начини, а именно:

- чрез стандартен договор за извършване на една сделка – има краткосрочен характер, като договарянето се осъществява между независими купувачи и доставчици. Доставчиците на пазара са много на брой, а конкуренцията между тях е интензивна;
- чрез договор, включващ повтарящи се транзакции – в повечето случаи има средносрочен или дългосрочен характер. Съществува малка вероятност за възникването на опортюнизъм във веригата на доставките, тъй като броят на потенциално възможните доставчици е голям. При този тип договори до голяма степен се изключват непредвидимите събития, чрез включването в тях на клаузи за предоговаряне или арбитраж от трета независима страна;
- дългосрочен договор – съществува голяма възможност за възникването на опортюнизъм от страна на доставчиците, тъй като техния брой на съответния пазар е ограничен. Ето защо, за да се изгради успешно сътрудничество, то трябва да бъде изгодно и за двете страни в дългосрочен план.
-

Десета стъпка Реализация на аутсорсинга

След избора на доставчик и установяване на договорни отношения, в десетия етап от процеса на аутсорсинг, се преминава към изготвянето на подробен план на проекта, бюджет и оценка на необходимите административни ресурси. В преходния период, доставчикът на услуги стартира поетите бизнес ангажименти, изгражда основните процеси и организационна култура.

Единадесета стъпка Контрол

След прехвърлянето на определените дейности от възложителя към изпълнителя, е необходимо партниращите си компании, да продължат своите усилия, свързани с контрола на качеството на предоставяната дейност и навременно установяване на възникналите проблеми, което е част от последната фаза от процеса на аутсорсинг. Според някои анализатори, [4,5] именно, управлението на аутсорсинг процеса е основният фактор за успех на сделката.

3. Заключение

В настоящият доклад са представени основните стъпки на модела за вземане на решение за аутсорсинг за реализация на стратегията за масова

къстамизация. Използването на този модел ще даде възможност на ръководителите на бизнес организации да вземат обосновани решения, касаещи аутсорсинга на модули/дейности, които ще доведат до цялостно подобряване на дейността и конкурентоспособността на предприятието.

Литература

1. VELEV ML., TSVETANOVA A., „Masova kastamizatsiya –strategiya za povishavane na konkurentosposobnostta”, izd. Softtreyd, 2010 g.
 2. GREAVER MAURICE F. II, Strategic Outsourcing, AMA Publications, 1999
 3. KUMAR S., JASON H. EICKHOFF, Outsourcing: When and how should it be done?, Information knowledge Systems Management 5(2005/2006), p. 245-259 IOS Press
 4. FREYTAG PER V. LONE K., Continuous strategic sourcing, Journal of Purchasing & Supply Management 9 (2003) 135-150
 5. MOMME J., Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications, Computers in Industry 49 (2002) 59-75
-

Получените резултати, представени в настоящата публикация, са постигнати в резултат на изследвания, финансирани от Вътрешния конкурс на ТУ-София -2011.