



**УНИВЕРСИТЕТ ПО БИБЛИОТЕКОЗНАНИЕ И ИНФОРМАЦИОННИ
ТЕХНОЛОГИИ**

КАТЕДРА „КОМПЮТЪРНИ НАУКИ”

**МАГИСТЪРСКА ПРОГРАМА „ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ И
ФИНАНСОВ ИНЖЕНЕРИНГ”**

МАГИСТЪРСКА ТЕЗА

на тема:

**Аутсорсинг бизнесът. Анализ на технологични системи и дейността на
компания „Глобал Сървисиз България”**

Дипломант:

Силвия Добревска

Задочно обучение

Ф. № 39-ФИЗ

Научен ръководител:

(проф. д-р Галина Панайотова)

София, 2018 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

РЕЗЮМЕ	3
УВОД	5
ГЛАВА 1. Аутсорсинг	7
1. История на аутсорсинга	7
2. Структура на аутсорсинга.....	9
3. Обща класификация на аутсорсинга.....	12
4. Начин на осъществяване на аутсорсинга	16
5. Етапи в аутсорсинга	Error! Bookmark not defined.
6. Основни мотиви за използване на аутсорсинга.....	22
7. Предимства и недостатъци на аутсорсинга	24
8. Аутсорсинг в България.....	Error! Bookmark not defined.
9. IT аутсорсинг.....	Error! Bookmark not defined.
ГЛАВА 2. Представяне на аутсорсинг компания „Глобал Сървисиз България“	34
1. Услуги	Error! Bookmark not defined.
2. Предимства	Error! Bookmark not defined.
3. Технологични системи в компанията	Error! Bookmark not defined.
ГЛАВА 3. Анализ на дейността и възможностите на технологичните системи в компания „Глобал Сървисиз България“	41
1. Оперативни и бизнес отчети, чрез CMS и CRM.....	41
1.1. Анализ на оплаквания	Error! Bookmark not defined.
1.2. Демографски профил на клиенти.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. Идентифициране на клиенти	Error! Bookmark not defined.
1.4. Измерване на показатели	Error! Bookmark not defined.
1.5. Показатели за ниво на обслужване, т.нар. Service Level	49
1.6. FCR	49
1.7. Оценка на качество	50
2. Измерване на оперативната дейност на компанията, чрез технологичните системи.....	51
2.1. Анализ на проект „Събираемост“ за 2017г. Error! Bookmark not defined.	
2.2. Анализ на проект „Продажби“ за 2017г. ... Error! Bookmark not defined.	
3. Управление на проект в компанията	55
4. Статистически анализ на проектите в компанията 2015-2016г.	56
5. Статистически анализ на нови проекти в компанията 2017г.	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ:	80
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:	83

РЕЗЮМЕ

Добревска, Силвия. Аутсорсинг бизнесът. Анализ на технологичните системи и дейността на компания „Глобал Сървисиз България”

Научен ръководител проф. д-р Галина Панайотова. С, 2018, Катедра „Компютърни науки”. Специалност „Информационни технологии и финансов инженеринг”. УНИБИТ. 84 с.

Брой източници – 17, брой фигури: I глава – 2 фигури, II глава – 1 фигура, III глава – 53 графики и фигури

Обект на обсъждане на настоящата магистърска теза е Аутсорсинг бизнесът и анализ на технологичните системи и дейността на компания „Глобал Сървисиз България”.

Задачи на дипломната работа:

- изучаване на аутсорсинг бизнесът;
- анализ на дейността и технологичните системи в компания „Глобал Сървисиз България“

В първа глава е изложена история, структура, етапи, предимства и недостатъци, начин на осъществяване на аутсорсинга. Също така е разгледан българският аутсорсинг, както и IT аутсорсингът.

Във втора глава е представена аутсорсинг компания „Глобал Сървисиз България“- услуги, които предлага, предимства, технологични системи, с които разполага.

В трета глава е направен подробен анализ на дейността на компанията и възможностите на технологичните системи. Също и статистически анализ на проектите във фирмата за 2015-2016г. и на новите проекти в 2017г.

Резултат от дипломната работа е запознаването с аутсорсинга като бизнес линия, както и анализ на компания, чийто предмет на дейност е той.

УВОД

Въпреки че определенията, дадени в различни речници, дават известна представа за този бизнес термин „аутсорсинг”, едва ли някой от тях обхваща напълно значението на понятието, в което според ситуацията може да се влага различен смисъл. Най-общо аутсорсингът може да се дефинира като подизпълнителска дейност в областта на услугите. Разликата с английската дума subcontracting, която на български също се превежда като подизпълнителство, обаче е съществена. При последното става въпрос за работа на поддоставчик по определен проект/договор или при доставчици на производители на сложни машини с разнородни компоненти, при което се налага диференциране на дейностите. Най-често даваният пример е при автомобилното производство, в който наличието на механични, хидравлични, електронни, текстилни, метални и всякакви други компоненти (общият брой на които понякога надхвърля 10 хиляди) налагат по естествен път използването на подизпълнители извън фирмата - основен производител. При аутсорсинга става въпрос за дейност (услуга), която се извършва постоянно (договорите, които се сключват са обикновено за по няколко години), ангажиментът е дългосрочен и по-скоро не зависи пряко от текущите бизнес проекти на компанията. Нещо повече, за аутсорсинг се говори тогава, когато поръчителят отделя от себе си дейност/процес, който му е бил присъщ и който по принцип се е извършвал в рамките на самата фирма - счетоводни и консултантски услуги, управление на човешки ресурси, разработка и поддържане на информационни системи, охрана, дизайн и т.н.

Склонността аутсорсингът да се свърза непременно и само с високите технологии и компаниите от ИТ сектора е колкото логична, толкова и подвеждаща. Факт е, че изкарването на дейности и процеси извън фирмата изглежда почти немислимо без съвременни комуникации, които позволяват бързото пренасяне на всякакъв вид данни (звук, текст, изображение) на

далечни разстояние и които са основата за осъществяването на връзка между поръчителя и изпълнителя. В същото време немалка част от аутсорсинг договорите не отиват в IT компании (големите аутсорсинг компании може да изглеждат като IT фирми, но са нещо повече от това), а многообразието от дейности, които могат да се прехвърлят на външни организации е много голямо. И все пак независимо от дефинициите и от това дали аутсорсингът ще бъде наречен подизпълнителска работа, тенденция, процес, модно увлечение или цял бизнес сектор, от него може да се печели нелошо, като и България има своите шансове за това.

ГЛАВА 1. АУТСОРСИНГ

1. История на аутсорсинга



Възгледите на редица автори относно корените на аутсорсинга са различни. Някои от тях споделят мнението, че зараждането на аутсорсинга се свързва с Индустриалната революция. Според други аутсорсингът като глобално явление започва да се развива през 60-те и 70-те години на миналия век, когато масово започват да се изнасят работни места извън границите на страната, свързани с производството на обувки, дрехи, евтини електроника и играчки. На по-късен етап се достига до износ на работни места в сферата на обслужването, като обработка на резервации, кредитни карти, софтуерни разработки и др. От своя страна Рик Мълин твърди, че аутсорсингът не е развит като бизнес стратегия официално до 1989 г. Литературният обзор показва, че няма единно мнение за това, кога и как е възникнал аутсорсингът. Основният извод е, че той не е ново понятие, а напротив – датира отпреди десетилетия и еволюира, за да се превърне в надежден и ефикасен инструмент за постигане на икономическо превъзходство и ефективност. Въз основа на прегледа на различни литературни източници, са изведени четири основни стадия на еволюиране на аутсорсинга от неговото зараждане до настоящия момент:

- Стадий на зараждане. Форми на аутсорсинга се зараждат по времето на Индустриалната революция, когато светът разширява своите представи за

производството и потреблението и започва да мисли по- рационално, в посока иновативност и ефективност на производството. По това време процесът се състои най-вече в специализация на занаятчиите и търговците с цел производство и реализиране на стоките на база коопериране и сътрудничество. Обект на износ обаче са най-вече дейности, извън компетенциите на организациите. Поради тази причина, през този стадий не може да се говори все още за аутсорсинг в неговия чист вид.

- Стадий на обособяване и развитие. В периода 1940 – 1970 г. аутсорсингът се обособява като такъв, претърпявайки редица изменения, когато американски компании започват да го практикуват открито като ефективна стратегия за бизнес сътрудничество. Появяват се разновидности на понятието, като първата форма е т.н. „onshore – onsite” или още наречен от нас „вътрешен” аутсорсинг, при който услугата се изпълнява от външна фирма, но на територията на компанията – поръчител. По-късно се появява и “onshore – offsite” или според нас – „външен” аутсорсинг, при който дейностите вече се изнасят извън тези граници. Характерно за този период е, че аутсорсингът еволюира, но все още в рамките на страната, в която оперират фирмите. Появява се и аутсорсинг, насочен към услуги за публичната администрация или още „публичен” аутсорсинг. За разлика от първия стадий, при който изнасяната дейност е извън компетентностите на клиента (форма, близка до кооперирането на предприятията), то тук вече се търси оптимизация на процесите и обект на изнасяне са предимно про-цеси/ дейности от компетентностите на стопанските субекти (изпълнявани вътре в организацията), но нуждаещи се от по-висока ефективност.

- Стадий на глобална експанзия. В периода 1970 – 1990 г. аутсорсингът преминава извън границите на държавата и се заражда т.нар. “offshore” аутсорсинг или „офшоринг” (Офшоринг – от англ. Offshoring – извън страната). Първата форма на офшоринг е изнасяне на дейности от

технологично естество (производствени функции), последвани от износ на информационна и компютърна поддръжка на големи компании. Основа за постигането на успех е отново дългосрочното стратегическо партньорство. На този етап от еволюцията на понятието се оформят и повечето видове аутсорсинг, според приложението му в различните функционални области на предприятията.

- Стадий на утвърждаване. След 1990 г. се наблюдава глобално еволюиране на аутсорсинга, като предпоставки за това са както развитието на технологиите и комуникационните системи, така и значителното подобряване на международните икономически отношения между страните в световен мащаб. Достига се до износ на административни функции и цели подразделения и бизнес структури на фирми – „административен аутсорсинг”. Достигането до този стадий и изнасянето на такива крупни и сложни съставни елементи от стопанската структура на компаниите е постижимо само след изграждане на трайно партньорство между тях.

Аутсорсингът не е ново понятие в икономическата теория и практика, но благодарение на широките възможности за повишаване ефективността на стопанската дейност, които предоставя, еволюира до такава степен, че напълно отговаря на съвременните бизнес условия. Извеждането на стadiите в развитието му е важно от гледна точка на неговата класификация и областите му на приложение, които са твърде обхватни и разнопосочни.

2. Структура на аутсорсинга

Страната: възложител (клиент) в аутсорсинга е тази, която има специфични нужди, потребности и желания и която възлага определени задачи за изпълнение и делегира определени правомощия на страната;

Обект на аутсорсинг: вътрешна дейност; процес; функция или част от такава, заедно с отговорността и решенията;

Клиент: структурна бизнес единица; възлага задачи и делегира правомощия

Доставчик: специализиран в определена област доставчик; външен за клиента

Взаимоотношения между страните: дългосрочно стратегическо партньорство; добавяне на стойност

Договор: споразумение за ниво на обслужване

Клиент може да бъде както отделна организация, така и нейно звено или департамент (структурна бизнес единица на предприятието). Страната изпълнител (доставчик) е тази, която задоволява нуждите, потребностите и желанията на клиента. Изпълнителят е специализиран в определена област, който предлага точно определена услуга или пакет от услуги, като разполага с ресурси, възможности и капацитет. Може да бъде организация, различна от клиента, а може да бъде и негова структурна единица – звено или департамент. Ако е отделна от клиента организация, тя може да бъде в рамките на същата държава, като държавата на клиента или на територията на друга страна. Обект на аутсорсинг е работата, обект на прехвърляне от клиента към доставчика. Може да бъде дейност или цели процеси, но задължително вътрешни за клиента. Прехвърля се не само изпълнението на дейността, но и собствеността върху нея, т.е. контрола върху тази дейност, отговорността, решенията по нейното изпълнение, както и при необходимост активите и ресурсите, свързани с нея и необходими за изпълнението ѝ. Характерно за обекта на прехвърляне, независимо дали е дейност, част от нея или отделна функция е, че тя е изпълнявана дотогава вътре в организацията,

т.е. клиента има възможност да я изпълнява сам, но не е икономически изгодно.

Връзките между елементите се състоят основно във взаимоотношенията между участниците в аутсорсинга по повод на извършваната работа. Считаме, че в тяхната основа стои изграждането и поддържането на дългосрочно партньорство и сътрудничество. Според Виташек, М. Ледиярд и Манрод партньорството между страните при аутсорсинга се основава на хибриден бизнес модел, основан на инвестирането; поддържане на преки отношения между клиента и доставчика и постигане на пълна равнопоставеност между тях. Друга характерна черта на взаимоотношенията между страните в аутсорсинга е, че те се уреждат съгласно договор, който обхваща всички права и задължения на контрагентите. Неговото значение за страните в процеса е много голямо. Въз основа на разгледаните дефиниции, както и структурата на аутсорсинга, са изведени следните ключови характеристики за понятието:

- Аутсорсингът е: процес; стратегия; бизнес практика. Процес, защото изразява определени действия в тяхната динамика и развитие, а не в статична позиция; стратегия и бизнес практика, защото фирмите използват аутсорсинга като практически приложим инструмент за постигане на сво-ите цели.
- Водещо при аутсорсинга е установяването на дългосрочни взаимоотношения между страните.
- Доставчикът на аутсорсинг услуги е „външен” за фирмата-клиент, като се засягат вътрешни за клиента дейности, които до момента са били изпълнявани от него.

Към така изведените основни моменти относно същността на аутсорсинга са добавени и още някои особености, а именно: водещ мотив за страните,

участващи в аутсорсинга. За такъв приемаме постигането на взаимна изгода и за двете участващи в процеса страни. Сфера на приложение. Аутсорсингът е подходящ при микро, малки, средни и големи предприятия, както в сферата на услугите, така и в сферата на производството.

В чуждата литература за означаване на договора за аутсорсинг услуги се използва понятието „Service Level Agreement (SLA)”, което в превод означава „споразумение за ниво на обслужване”. В България няма официално обособена форма на този договор, затова е важно да се изтъкнат неговите най-основни характеристики. В зависимост от съдържанието и обхвата на SLA, в някои случаи това споразумение може да се приеме за синоним на цялостния аутсорсинг договор, а в други – като част от него.

Изведената дефиниция за понятието, базирана на разгледаните теоретични постановки, според, която аутсорсингът е:

Процес, стратегия и бизнес практика на изнасяне на вътрешни за дадена бизнес единица- клиент функции, процеси, дейности, активи и отговорността по тях към външна, тясно специализирана в изпълнението им бизнес единица – доставчик. Мотивът за това е постигане на взаимна изгода чрез изграждане на тясно и надеждно сътрудничество на базата на договор, без значение от мащабите на участниците и техния предмет на дейност.” За изграждане на по-пълна визия относно аутсорсинга е направено разграничение между него и сходни понятия като „субконтрактинг”, „управление на мощности” и др. Предвид динамиката на бизнес средата, в която фирмите осъществяват своята дейност е достигнато до заключение, че изнасянето на дейност представлява възможна стратегия за постигане на конкурентоспособност от различни по размер и дейност организации.

3. Обща класификация на аутсорсинга

Изведени са четири групи критерии за класифициране: според клиента; според доставчика; според обекта на изнасяне и според броя на участниците и взаимоотношенията между тях.

Първата група критерии са свързани с особеностите на клиента. Според това дали клиентът е частна организация или принадлежи към държавната администрация, аутсорсингът бива публичен и аутсорсинг в частния сектор. Според това дали клиентът е цяла организация или част от нея (отдел, звено, департамент и т.н.), аутсорсингът може да бъде разделен на директен и индиректен. При директния клиентът, в лицето на организацията, договаря пряко условията с изпълнителя, докато при индиректния клиентът, в лицето на дадено звено /департамент/ договаря условията, но през посредничеството на организацията. Според сферата на дейност на клиента различаваме аутсорсинг в сферата на услугите, аутсорсинг в сферата на производството и аутсорсинг в сферата на търговията.

Втората група от критерии се свързват с особеностите на доставчика. Според местоположението на доставчика спрямо клиента се различава оншорен аутсорсинг /оншоринг/ и офшорен аутсорсинг /офшоринг/. При оншоринга, клиентът и доставчикът са в границите на една и съща държава, докато при офшоринга, доставчикът е извън нейните граници. От своя страна оншорингът се дели на външен и вътрешен оншоринг. При вътрешния дейността, въпреки че е изнесена към доставчика, се изпълнява на територията на клиента за разлика от външния, при който местоположението на двете страни е различно, макар и в рамките на една и съща държава. Според вида на доставчика аутсорсингът се диференцира на корпоративен и пазарен. Някои автори като Маргарите Харизанова и Зузана Фурнаджиева твърдят: „При корпоративния аутсорсинг в ролята на компанията консултант не встъпва външна организация, действаща на пазара, а подразделение или бизнес единица на корпорацията, холдинга или групата, които си указват

услуги една на друга. При пазарния аутсорсинг в ролята на компанията – изпълнител на обособени услуги извън рамките на компанията клиент, встъпва външна организация.” Обикновено, при аутсорсинг, клиентът и доставчикът се разглеждат като две отделни системи. Съществуват и твърдения, при които двете страни в процеса се разглеждат като една интегрирана и обвързана система с ясни отговорности на страните. Това е характерно най-вече за корпоративния аутсорсинг и отчасти при вътрешния оншоринг, при които взаимовръзките между партньорите са много силно изразени, което позволява да бъдат разглеждани като едно интегрирано цяло. За обозначаване на този тип взаимоотношения се използва понятието интерсорсинг, чийто модел обвързва и използваните ресурси в единна система.

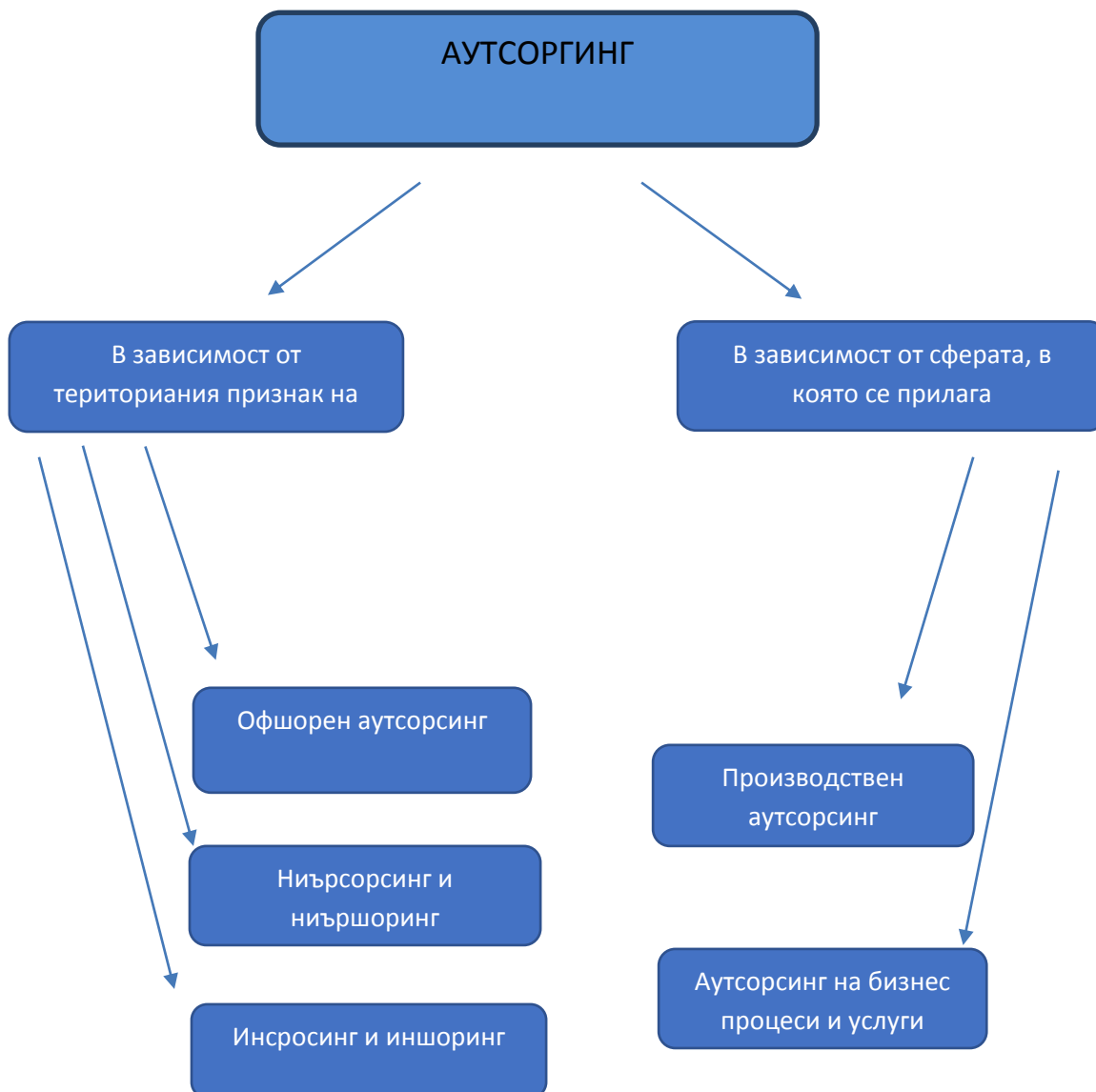
Третата група от критерии се свързват с особеностите на обекта на аутсорсинг. Според характера на изнасяната дейност, аутсорсингът бива аутсорсинг на процеси /процесен/ и аутсорсинг на функции /функционален/. От своя страна, процесния аутсорсинг е изнасяне на определен процес, който е част от дадена функционална област. Разновидност на процесния е „аутсорсинг на бизнес процеси”, чийто фокус е върху ефективността на целия процес – от мениджъра до крайния потребител в цялата верига. Функционалният се свързва с изнасянето на цяла функцио-нална област от дейността на предприятието. Той може да бъде аутсорсинг на маркетингови функции /маркетингов/, на административни функции /административен/, аутсорсинг на човешките ресурси; аутсорсинг на информационните технологии /IT аутсорсинг/, аутсорсинг в логистиката /логистичен/, аутсорсинг на производствени функции /производствен/, аутсорсинг в сферата на финансите и счетоводството /финансовосчетоводен/ и аутсорсинг в сферата на научноизследователската и развойната дейност. Според обхвата на изнасяната дейност, можем да разграничим пълен /максимален/ и частичен /селективен/ аутсорсинг и още – междинен и трансформационен. При пълния

аутсорсинг част от наличните ресурси на клиента се предоставят на доставчика за срока на договора. Л. Варамезов¹⁸ допълва, че пълният аутсорсинг е налице, когато предприятието изнася над 80 % от дейностите и операциите, формиращи съдържанието на дадена функция. При селективния, значителна част от функционалните звена остават във владение и управление на клиента, като се изнасят много точно дефинирани дейности. Междинният аутсорсинг е възможно да бъде за по-кратък период от време в случай, че новите разработени системи заменят изцяло старите и впоследствие отпадне необходимостта от тяхното изпълнение. При трансформационния аутсорсинг се цели изнасяне на по-голям обем работа, за да се постигне пълно реорганизиране и подобряване работата на засегнатите звена.

Четвъртата група от критерии обхваща броя на участниците в аутсорсинга и типа на взаимоотношенията между тях. Според броя на доставчиците и клиентите съществуват четири типа аутсорсинг: обикновен; косорсинг; мултиаутсорсинг и комплексен /сложен/. При обикновения договорните взаимоотношения са между един клиент и един доставчик. Косорсингът обхваща взаимоотношения между много клиенти и един доставчик. Използва се при обединение на клиенти, които преследват общи цели чрез споделяне на риска, повишаване на силата на пазара и при преговори с контрагенти и постигане на висока възвращаемост от мащаба. При мулти-аутсорсинга един клиент използва услугите на повече доставчици за постигане на целите си. Комплексният аутсорсинг е комбинация от косорсинг и мултиаутсорсинг. Характеризира се с наличие на много клиенти и много доставчици и по-сложни взаимоотношения, поради наличието на повече контрагенти и от двете страни. Според типа на взаимоотношенията между страните, разграничаваме тактически и стратегически аутсорсинг. При тактическия, причината за аутсорсинга е най-често решаване на специфичен проблем, който може да бъде свързан с финансови затруднения, липса на адекватни мениджърски умения и т.н. Стратегическият аутсорсинг се отличава със

стремеж към постигане на по-голяма стойност чрез изграждане на зрели взаимоотношения между бизнес партньори, чиято цел е дългосрочна изгода и за двете страни.

Разновидности на аутсорсинга



4. Начин на осъществяване на аутсорсинга

Изнасянето на дейност може да се представи като съвкупност от дейности, които се извършват в определен период от време, определяйки границите на отделни етапи и подетапи, изграждащи процеса на аутсорсинг. Дефинирането

на етапите на аутсор-синг процеса е дискуссионен момент, що се отнася до неговия обхват и съдържание. Различията са породени от включването или не на дейности по зараждане на идеята и планиране на потенциалния контракт, а не само такива по самото изнасяне на работа и последващия ѝ контрол. Направен е обзор на множество мнения на различни специалисти в областта и въз основа на това са изведени основни принципни постановки, които е необходимо да се следват при дефиниране на процеса на аутсорсинг и обособяване на неговите етапи:

- Обхващане на времето от зараждане на идеята до момента на прекратяване на контракта. Това се налага, за да могат да се обхванат всички разходи, свързани с процеса и на тази база да се направи адекватна оценка.
- Следване на системния подход при определяне обхвата на отделните етапи, като се разглеждат в точно определена последователност и взаимна обвързаност. Това се обуславя от факта, че не може да се премине към следващ етап, преди да бъдат изпълнени всички дейности по предходния.
- В същото време се налага условно разграничаване на етапите, свързани с планиране, прогнозиране и оценка от етапите, свързани със стартиране на работата, поради необходимостта от вземане на решение за изнасяне на дейност или отлагането му.

5. Етапи на аутсорсинга

Изхождайки от тези принципни моменти, аутсорсинг процесът се състои най-общо от пет етапа със съответните подетапи и дейности:

Етап 1. Стратегическо ориентиране

Първият етап от процеса се състои в ориентиране на дадена организация в това, дали аутсорсингът е вариант за действие, съобразно нейните нужди.

Към този етап спадат следните подетапи и дейности: определяне на състоянието на компанията – как се развива компанията; каква е основната ѝ стратегия; кои са основните ѝ клиенти и как задоволява техните нужди; какви са нейните силни и слаби страни; задоволителни ли са резултатите от дейността; какво би искала да промени и в какъв срок; определяне на фирмената култура на организацията; запознаване с предимствата, които аутсорсингът предоставя като стратегия за развитие; сравняване на нуждите на компанията с ползите от аутсорсинга; определяне на типа аутсорсинг, който най-добре отговаря на изискванията на компанията. Разгледани са също така и мотивите за изнасяне на процеси/ дейности, основните от които са фокусиране върху основни дейности, намаляване на разходите, по-високо качество на продуктите, достъп до специфични ресурси, повишена гъвкавост, опит и квалификация на персонала и др.

Етап 2. Стратегическо проучване и оценка

Това е най-важният етап от процеса и обхваща следните подетапи: създаване на екип от специалисти, които да анализират детайлно възможностите пред фирмата и да планират успешен аутсорсинг; анализ на дейностите в компанията и избор на най-подходящи за аутсорсинг; стратегическо ориентиране; стратегическо проучване и оценка; подготовка; преход и координиране; работа; промяна и предоговаряне; продължаване без промени; контрол; проучване на потенциални контрагенти; анализ на разходите за извършване на тези дейности вътре в компанията и разходите по тяхното изнасяне; анализ на риска и на крайния ефект от използването на аутсорсинга като стратегия. Направени са и някои уточнения относно разходите и тяхното анализиране при този етап. Първо, с цел пълното им обхващане е необходимо планирането да се засяга периода от зараждането на идеята до прекратяването на договора, т.е. следва да се спазва принципа на всеобхватността. Второ, необходимо е да се анализират детайлно разходите по извършване на

дейността преди тя да бъде изнесена към доставчика. Това е важно, за да може адекватно да се оцени ефекта от аутсорсинга. Що се отнася до анализа на тези разходи, необходимо е те да се разграничат на еднократни (инвестиционни) и текущи, а също и на постоянни и променливи. Трето, оценявайки разходите, свързани с решението за аутсорсинг, трябва да се има предвид, че не всички разходи на компанията изчезват с аутсорсинга, както и че той води до допълнителни еднократни и текущи разходи.

Етап 3. Подготовка

На този етап се извършва подготовка за прехода към доставчика, като следва да се разработи план за това, който обхваща следните няколко области: стратегия за преместването; управленски промени (комуникация с персонала); установяване на необходимото ниво на изпълнение на работата от доставчика; срокове за приемане на работата; параметри на контролирането на дейността; начини за комуникация с доставчика; установяване на срокове за осъществяване на прехода; определяне параметрите на разплащане с доставчика и степента на финансова гъвкавост; набавяне на необходимите ресурси за изнасяне на дейността /ако са необходими такива/. След разработване на план за прехода към доставчика с посочените особености и съдържание, следва да се пристъпи към оформяне на договора за извършването на аутсорсинг услугите, както и свързаната с него документация.

Етап 4. Преход и координация

Съдържанието на този етап се заключава в няколко основни момента: Пренасяне на всичко необходимо за осъществяване на дейността към фирмата изпълнител, в т.ч. свързани с дейността активи, персонал, материални ресурси и др. (ако има такива); координиране на действията по посока бъдеща комуникация, отчетност, графици и т.н.; разширяване на

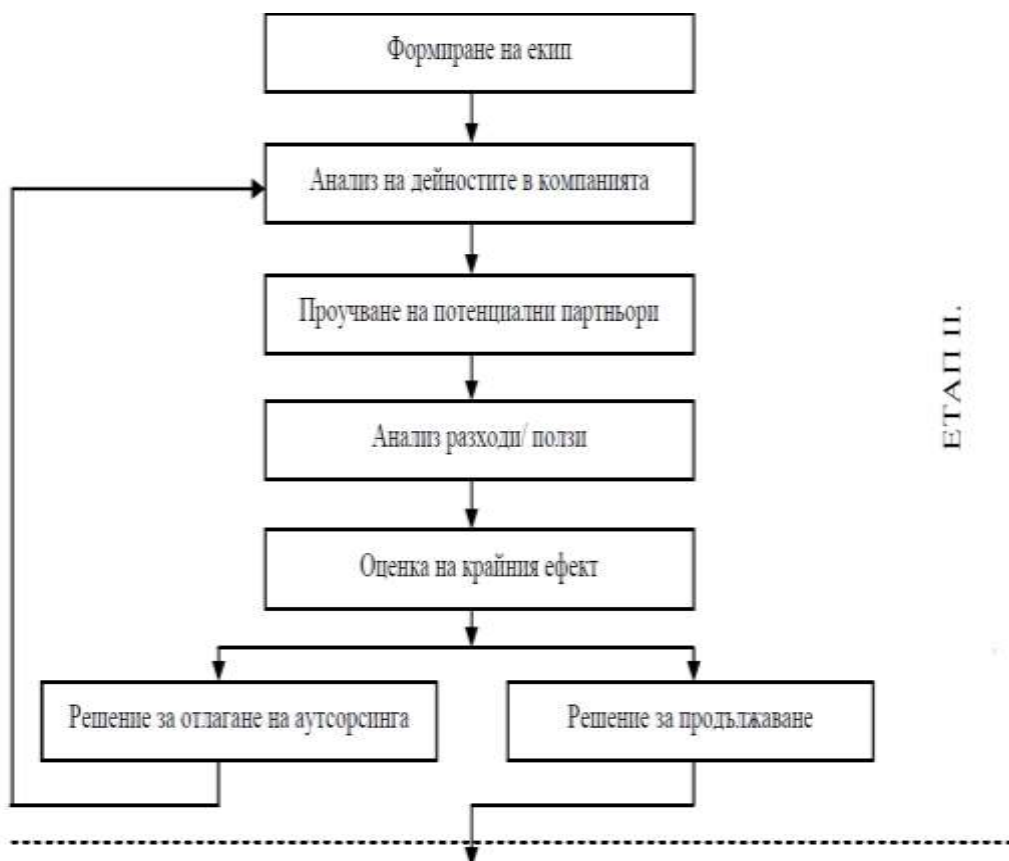
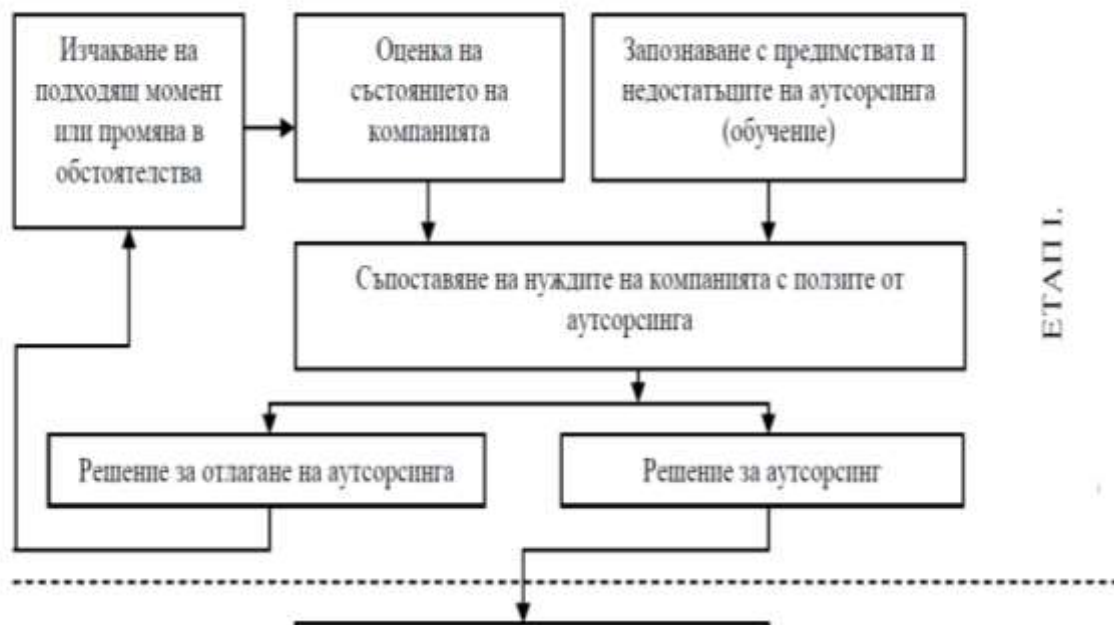
знанията на наличните специалисти, екипировка и др., за да могат да работят с продуктите/ услугите на новия партньор.

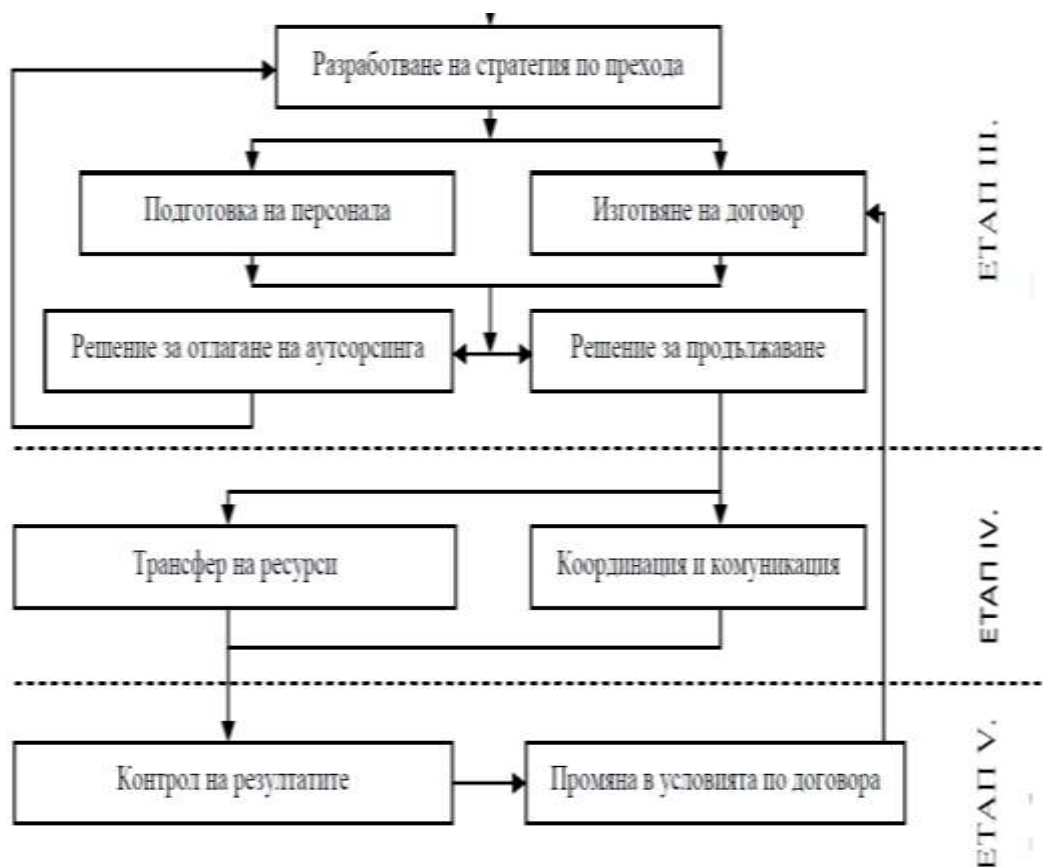
Етап 5. Ефективна работа

При етапа на ефективна работа е необходимо непрекъснато контролиране на резултатите от дейността, в зависимост от условията и стандартите заложи в договора. При наличие на отклонение от приетите стандарти, се извършва мониторинг на изпълняваните задачи и се правят необходимите корекции. Периодично се извършва и прецизиране на стандартите, поради промени в средата и бизнес климата. При липса на отклонения, работата продължава.

Така представените етапи на аутсорсинга, го представят в неговата цялост и завършеност. По тяхното съдържание и природа те могат да бъдат окрупнени както следва: първи и втори етап представляват фазата на планиране на процеса, а четвърти и пети етап – фазата на осъществяването му. Третият етап „Подготовка” е междинен етап от процеса на аутсорсинг. От една страна, той би могъл да се разгледа като част от фазата „Планиране” поради неговото естество и съдържание. От друга страна, той би могъл да се причисли към фазата „Осъществяване”, поради факта, че неговото изпълнение следва вече взетото решение за аутсорсинг. Свързващото звено между планирането и подготовката при процеса е решението дали да се пристъпи към действие или не. При положително решение се преминава на следващия етап, а при отрицателно решение (решение за отлагане) – процесът се спира.

**Графика на целия процес (всички етапи)*





6. Основни мотиви за използване на аутсорсинга

Организационни мотиви:

- Повишаване на ефективността чрез съсредоточаване върху основната дейност на фирмата.
- Повишена гъвкавост за посрещане на променящите се бизнес условия и търсенето на нови продукти, услуги и технологии.
- Повишаване стойността на акциите на фирмата.
- Повишаване качеството и стойността на продукта/ услугата и удовлетвореността на потребителите.

Финансови мотиви:

- Намаляване на инвестициите в активи, за да се освободят тези ресурси за други цели.
- Генериране на капитал, като се прехвърлят активи на компанията, доставчик на услуги.
- Понижаване на разходите чрез по-добрата работа и по-ниските разходи на доставчика.
- Превръщане на фиксираните в променливи разходи.

Стремеж към усъвършенстване:

- Подобряване на оперативният работен процес.
- Придобиване на нови умения и технологии.
- Подобряване на мениджмънта и контрола.
- Усъвършенстване на управлението на риска.
- Новаторски идеи.
- Подобряване на имиджа.
- По-добро професионално развитие на служителите.

Стремеж към приходи:

- Разширени пазарен достъп и бизнес възможности чрез мрежата на доставчика.
- Ускорен процес на разрастване чрез използване на разработения капацитет и системи на доставчика.

- Увеличаване на капацитета за продажби и производство през периоди, когато подобно разширение не може да бъде финансирано.

7. Предимства и недостатъци на аутсорсинга

Относно предимствата и недостатъците на аутсорсинга, както и неговите разновидности, може да се каже, че се идентифицират нееднозначно в литературата, имайки предвид прецизността в наименованието им, и структурната йерархичност. Безспорно при класифицирането признакът е определящ, което ни дава основание да възприемем иницирането им в стратегически и тактически план. От тази гледна точка към стратегическите предимства могат да се отнесат: фокусиране на вниманието върху основните бизнес процес; достъп до допълнителни за фирмата ресурси и бърза реакция при изменения в обкръжаващата фирмата среда. Тактическите преимущества са: намаляване на необходимостта от разширяване щата на фирмата; намаляване на излишните разходи и гаранция за професионална отговорност. Основните недостатъци се свеждат до: едновременното предаване на аутсорсинг на няколко важни функции; загуба на контрол над собствените ресурси и неочакван отказ от страна на аутсорсинг фирмата. От изследване на български организации става ясно, че причините за не прилагането на аутсорсинг са от различно естество, като за някои относителната тежест е впечатляваща. На първо място посочваната от тях солидна причина е възможната загуба на контрол върху изнесените извън пределите на фирмата аутсорсвани процеси (39%). На второ място - 35% от анкетираниите организации, се страхуват, че използването на аутсорсинг ще доведе до нарастване на разходите им. На трето място са притесненията на клиентите от изтичането на информация (32%). На четвърто място около една четвърт (26%) от организациите считат, че не прилагат и не възнамеряват в близко бъдеще да прилагат аутсорсинг, т. е. липса на дейности/процеси, които могат да се аутсорсват. По-нататък следват: недостатъчно познаване на аутсорсинга

като стратегия (13%); изпадане в зависимост от аутсорсинг партньора (13%); напрежение, предизвикано от съкращаване на фирмен персонал (10%); лоши резултати в други организации (6%) и понижаване качеството на продуктите/услугите (6%). Тези характеристики не са безспорни - критичността се отнася най-вече до степента както на количествения, така и на качествения обхват и изчерпателност. Това припомняне е необходимо, тъй като и предимствата, и недостатъците сами по себе си могат да се представят от различен зрителен ъгъл, както бе посочено по-горе. В тази връзка считаме, че един синтезиран, но достатъчно „изчерпателен” поглед върху открояващите се белези - позитивни и негативни на аутсорсинга и инсорсинга, дава нужната за целта „сравнително пълна” представа за тях. Решението за осъществяване на дейност въз основа на аутсорсинг се базира на три основни фактора за анализ – разходите за осъществяване на сделката по изнесената дейност извън фирмата, възможностите за осъществяване на партньорски връзки и степента на възможния синергичен ефект. При първия фактор освен основните елементи, които се отразяват негативно на анализа /ограничена ефективност и рационалност на аутсорсинг процесите; повишена съпротива на персонала на изнасянето на част от дейностите извън фирмата; малка възможност за добро оттъргуване на сделката и информационната ограниченост на една от страните при аутсорсинга/ влияние върху решението оказва и алтернативната възможност да се замени аутсорсинга с вертикалната интеграция. Спецификата на ДМА на предприемача и структурата на разходите на предприемаческата фирма са определящи при вземането на решението. При сливане на предприемачески компании дейностите на двете компании остават изцяло техен предмет на дейност и по този начин предприемачите пестят от данъци, ценови контрол и държавно регулиране. От друга страна, при сливане новият пазарен субект е с по- комплексна дейност, структура и инфраструктура. Финансовите разходи са по-големи. Възникват и някои комуникационни и мениджърски проблеми. При втория

фактор на преден план се посочват следните четири основни предимства: увеличаване на възможностите за планиране и контрол при добро партньорство; по-нисък конкурентен и ценови натиск; малка вероятност за монополизиране на пазара и степента на риска и неустановеността се намалява. Синергичният ефект е основен елемент на предприемаческия анализ преди вземане на решение за аутсорсинг. Ефектите на синергията могат да бъдат експлоатирани по отношение на икономии от мащаб и икономии от обхват в областта на производството, маркетинга и дистрибуцията. В случая синергията може да бъде постигната при замяната на пазарните сделки с партньорски. Синергичен ефект от аутсорсинг, който да бъде по-голям от синергията при сливането на две предприемачески фирми, може да бъде постигнат при наличието на определени условия – решението трябва да се основава на сравнителен анализ между разходите по осъществяване на сделките при аутсорсинг и ефекта от синергията. Формулата за определяне разходната ефективност на аутсорсинга е: Годишни заплати + Комисионни + Допълнително заплащане + Изгоди. Ако разходите за аутсорсинг надвишават общия резултат, то аутсорсингът е неефективен по отношение на разходите. Управлението на процеса за реализация на аутсорсинг, както и неговите разновидности от съдържателна гледна точка е с различен алгоритъм. Конструкцията или моделът за управление на процеса за реализация на аутсорсинг дейностите (изнесените услуги) се състои от четири стъпки. При първата стъпка се осъществява вътрешнофирмен бенчмаркинг анализ. Фирмата, която реализира изнасянето на услугата, осъществява мониторинг на процеса на аутсорсинг, извършва анализи на ефективността от осъществяването му, оценява какво да бъде изнасянето като услуги и оценява основните компетенции на предприемачите, които ще осъществяват аутсорсинг. Втората стъпка е външен бенчмаркинг анализ – осъществява се от гледна точка на взаимодействието между партниращите си фирми. Третата стъпка се отнася до осъществяването на преговори и сключването на договор

между партньорите. Последната стъпка се състои в осъществяването на мениджмънт на процеса на изнасяне на услугите.

8. Аутсорсинг в България

Ниските производствени разходи и данъци, висококвалифицираната работна ръка, работеща при едни от най-конкурентните нива на заплащане в Европа, превръща България в привлекателна аутсорсинг дестинация. Тези предимства далеч не са единствени и определящи, тъй като могат да се добавят и позициите, които заема страната ни: стратегическо географско разположение; политическа стабилност; членство в НАТО и ЕС; макроикономическа и финансова стабилност; функционираща пазарна икономика; висококвалифицирана работна ръка; конкурентна цена на работната сила и по-ниски производствени разходи в сравнение със страните в Европа; прозрачна и предсказуема бизнес среда; ниски данъци; либерализирана търговия; минимален риск за инвестиции. България за първи път е включена в публикувания на 22 ноември 2005 г. индекс на разпределение на глобалните услуги на компанията "А.Т. Киърни" - "Индекс на разпределението на глобалните услуги" и то на 15-о място сред 40-те най-привлекателни дестинации за аутсорсинг. Основните фактори, които определят атрактивността на страните, са общите разходи, квалификацията на работната сила и бизнес средата. Сред факторите, които определят атрактивността на България за изнасяне на услуги и производства, са стремежът за снижаване на производствените разходи, както и доброто съотношение между квалифицираните специалисти, цената на труда и качеството на продукта в страната ни. Чуждите компании възлагат управлението на различни дейности на български фирми, защото отчитат и предимството, че страната е по-близо до Европа - географски и културно. У нас няма официална статистика колко от продажбите на българските организации са аутсорсинг и колко е продукцията за крайни клиенти. Най-голям е дялът на изнасянето на

производствени дейности, където по изчисления на БАИ (Българска агенция за инвестиции) годишно се правят продажби за около 400 млн. евро, в които е включено и ишлемето в текстилната, обувната и мебелната промишленост. На второ място се нарежда ИТ секторът - разработка на софтуер, хардуер и обслужване, с продажби между 50-70 млн. евро годишно. При бизнес услугите - предимно кол-центровете, продажбите са около 20 млн. евро. Българските компании обаче трябва да мислят и как да създават собствени търговски марки, а не да са неизвестни подизпълнители, смятат от БАИ.

9. ИТ аутсорсинг

Традиционно се счита, че на аутсорсинг следва да се предават второстепенни, периферни функции, некритични за конкурентоспособността на фирмата, тъй като основната дейност, даваща дългосрочно конкурентни преимущества, трябва да се контролира, защитава и пази. Необходимо е фирмата да остава в свои компетенции дейности, в които доминира, както и сфери от дейността, важни за взаимодействие с постоянни потребители в дългосрочен период. Срещат се обаче ситуации, когато аутсорсингът на основни функции може да бъде не само полезен, но и необходим. Например в случаи, когато има технологичен скок и фирмата не би могла самостоятелно да се справи с развитието на технологиите. Ако фирмата съществено изостава от своите конкуренти, тя може да предаде част от основните си дейности на външни изпълнители, за да придобие необходимите знания. При смяна на източника някои функции, разглеждани като ключови, минават в периферията и могат да бъдат предадени на аутсорсинг. В условията на бързо развиващи се пазари (особено в областта на информационно-телекомуникационните технологии) не всяка фирма притежава достатъчни запаси от ресурси (финансови и човешки) и необходимите технологични възможности. В тези случаи изход за нея е да търси взаимодействие с компании, работещи на същия пазар и окачествявани до момента като конкурентни. При сключване на договор с

аутсорсинг компаниите е необходимо да се обърне внимание на максималното снижаване на риска от прехвърлянето на функции. За тази цел договорът трябва да бъде краткосрочен и още в начален стадий да определя всички разходи, да предвижда непрекъснат контрол и взаимодействие с аутсорсинг компанията, да бъде гъвкав и предоставяните услуги да се променят заедно с условията. Схемите на реализация на аутсорсинга са логични и прости, но за да са ефективни изискват точен и ясен план, поставени задачи и информация за компанията. За по-лесно справяне с трудностите при решение за аутсорсинг, фирмата трябва ясно да определи целите и функциите, да проучи потенциалните изпълнители и да направи избор с кого да си сътрудничи. Изборът на изпълнители и характерът на договора имат огромно значение, тъй като оптималните условия на договора позволяват да се намери баланс на интересите между участниците в системата, всеки от които преследва собствени цели. За постигането на ефективно аутсорсинг партньорство е необходимо изграждане на ефективна връзка между аутсорсинг партньора и клиента. Услугите в тази област набират все по-голяма скорост в ерата на информационните технологии. Те са един от най-ефективните начини за справяне със ситуация, при която дадена компания няма достатъчно свободни ресурси, ноу-хау, средства или време да разреши сама възникнал проблем и се нуждае от външна помощ, която да се интегрира с компанията клиент. Подходящият аутсорсинг партньор е необходимо да поеме част от или цялата тежест по даден проект, да работи заедно с екипа на компанията за постигане на начертаните цели. Но за да успее да вникне в същността на проблема и да предложи най-доброто решение, наетата компанията трябва да притежава необходимите ресурси. Важен аспект се оказва и положителният имидж на аутсорсинг партньора, който би могъл да подсили и утвърди позициите на компанията сред клиенти, партньори, акционери или най-общо казано - заинтересованите страни. Следователно аутсорсингът позволява да се повиши ефективността при

изпълнението на определени функции в областта на информационните технологии, снабдяването и доставката, обслужването, финансите, обезпечаването на персонала и производството.

Най-развитото поле на аутсорсинг в световен мащаб са информационните технологии (ИТ). Нейните относително самостоятелни части са: информационни системи – приложно програмно осигуряване – „делопроизводство”, „счетоводство” и др.; ИТ- инфраструктура: компютри, телекомуникации, системно програмно осигуряване и ИТ- служба и управлението ѝ: цели и задачи на службата, организационна структура, методи за управление на персонала и др. На специализирани компании се предават пълните или частични функции, свързани с информационните технологии, а именно: обслужването на мрежова инфраструктура; системна интеграция; проектиране и планиране на автоматизирани бизнес - системи с последващо постоянно развитие; поместване на корпоративните база данни на сървъри на специализираните компании; създаване и поддръжка на публични web-сървъри; управление на информационните системи и купуване на лизинг на компютърно оборудване. Активното развитие на ИТ аутсорсинга в целия свят се обяснява с това, че с все по-стремителното развитие на технологиите компаниите все по- трудно внедряват появяващите се технически новости, тъй като не разполагат с достатъчно технически специалисти. Оказва се, че за компаниите е по-изгодно да привлекат опитни организации с високо квалифицирани специалисти в областта на информационните технологии, отколкото да създават и разширяват собствените си специализирани подразделения. Едно от основните преимущества на ИТ аутсорсинга се състои в значителното повишаване на ефективността на финансовия мениджмънт, при това средствата, получени от този подход са богатите технически възможности на аутсорсинга и високата квалификация на персонала. Българската асоциация за информационни технологии посочва, че страната е търсен партньор от чужди компании за

софтуер и аутсорсинг на услуги и дори е сред лидерите в Източна Европа. Според данните на авторитетната компания "Брейнбенч", която се е специализирала в акредитацията на програмисти по цял свят, България през 2005 г. е на осмо място в света по брой на ИТ специалисти пред държави като Полша, Чехия, Унгария и Хърватия. Румъния също е в топ десет и е на четвърто място, а класацията се води от САЩ, следвани от Индия и Русия. "Брейнбенч" прави сравнение с 2003 г., когато България е била на десето място. Очаква се да се запази и дори да се увеличи относителният дял на телекомуникациите – сектор, в който влизат и информационните технологии. Инвестициите в ИТ индустрията ще запазят висок дял от общия поток на инвестициите. От 2004 г. България е включена в индекса на известната компания "ИТ Кънтри", която прави изследвания за тенденциите в сферата на чуждестранните инвестиции в света. Около 13% от световните инвеститори са положително настроени и възнамеряват да инвестират в България. Близко 23% от европейските инвеститори очакват, че българският пазар ще продължи да се подобрява по отношение на привличането на преки чуждестранни инвестиции, като водеща роля ще има секторът на информационните и комуникационни технологии. Българският ИТ бизнес е консолидиран, има ясни виждания какви да са задачите в близка и средносрочна перспектива пред българската икономика и конкретно ролята на ИТ-сектора за развитието. През 2004 г. ИТ пазарът в България отбелязва ръст от 30% и включва 500 фирми. Повечето от фирмите в сектора имат силни традиции в обслужване и работа с чуждестранни клиенти, за което говори и фактът, че през 2004 г. 40% от приходите в сектора са генерирани от износ. Фирмите са сравнително малки, което позволява прилагането на гъвкави решения за специфичните нужди на всеки клиент. В страната има 15 000 ИТ специалисти, като всяка година 3500 нови специалисти завършват висше образование. Според експерти от БАИ, една трета от българската икономика може да бъде ориентирана към аутсорсинг за чужди компании. Това означава пазар за

около 5 млрд. евро годишно. В разработената от консултантската компания “Делойт и Туш” стратегия за инвестиционен маркетинг на България, аутсорсингът е един от секторите с най-голям потенциал за привличане на преки чуждестранни инвестиции. Специалистите от Делойт добавят, че страната ни трябва да се фокусира в привличането на производства и услуги с висока добавена стойност като машиностроене, разработване на софтуер и центрове за обслужване и връзка с клиенти. Изложеното дотук ни дава основание да кажем, че практиката на дългосрочно делегиране на някои фирмени дейности на външен изпълнител ще се увеличава, като преимуществено ще нараства делът на ИТ- сектора. От тази гледна точка един от създадените механизми за насърчаване и развитие на иновации за използване на ИТ в МСП е стартиралият от Министерството на икономиката, енергетиката и туризма Иновационен фонд. По-нататък обаче е необходима такава държавна политика в ИТ сектора, която да създаде възможността всеки гражданин да работи с компютър, в т.ч. и у дома, като за целта се подготвят редица преференции, насърчаване на използването на информационни технологии в бизнеса на всички нива, тъй като именно това определя конкуретоспособната икономиката като цяло.

ГЛАВА 2. ПРЕДСТАВЯНЕ НА ФИРМА „ГЛОБАЛ СЪРВИСИЗ БЪЛГАРИЯ”

Компанията е регистрирана през февруари 2006 г. под името „Ти Би Ай Контакт Център” ЕАД, като дъщерно дружество на финансовата група „Ти Би Ай България”. В края на 2007 г. 100% от акциите на компанията се придобиват от „Тикшув Груп”, най-големият доставчик на кол център услуги в Израел. През есента на 2009 г. дружеството става собственост на „Виена Иншурънс Груп” чрез „Ти Би Ай България” АД и ЗАД „Булстрад Виена Иншурънс Груп”, които делят по равно акционерното си участие. През 2015 г. като акционер се включва и ЗЕАД „Булстрад Живот Виена Иншурънс груп”, която купува акционерни дялове от ЗАД „Булстрад Виена Иншурънс груп”. С разрастване дейността на дружеството и добавяне на нови услуги, през март 2015 г. името на компанията е променено от „Виена Иншурънс Груп Контакт Център България” АД на „ГЛОБАЛ СЪРВИСИЗ БЪЛГАРИЯ” АД.

„ГЛОБАЛ СЪРВИСИЗ БЪЛГАРИЯ” АД е собственост на „Виена Иншурънс Груп”. На стоковата борса „Виена Иншурънс Груп” е една от водещите застрахователни компании в Централна и Източна Европа със седалище във Виена. Извън основното си седалище в Австрия, „Виена Иншурънс Груп” е активна и чрез филиалите си и застрахователни холдинги в 25 страни. В България групата е мажоритарен собственик на ЗАД „Булстрад Виена Иншурънс Груп” и ЗАД „Булстрад Живот Виена Иншурънс Груп”.



„ГЛОБАЛ СЪРВИСИЗ БЪЛГАРИЯ” АД предлага обслужване на различни бизнес процеси чрез управление на входящи и изходящи обаждания. Услугите на компанията са базирани на аутсорсинг принцип и оперира като външен специализиран център за връзка с клиенти, фокусиран във финансовия и застрахователен сектор.

Спектърът на услугите на компанията включва информационно обслужване на клиенти, продажби по телефона, организиране на срещи, напомнящи обаждания за дължими плащания, провеждане на проучвания по телефона, бек-офис услуги, асистанс услуги и други.

Мисията на „ГЛОБАЛ СЪРВИСИЗ БЪЛГАРИЯ” АД е да предоставя най-добрите услуги в управлението на бизнес процеси и високо качество на обслужване на клиентите чрез професионално обучен екип, съвременни информационни технологии, точна статистика и анализ на дейността.

Фирмата има следните референции:





1. Услуги

Входящи обаждания

- ✓ Информационен център
- ✓ Център за обслужване на клиенти
- ✓ Приемане на поръчки
- ✓ Дистанционен офис
- ✓ Кръстосани и добавени продажби

Изходящи обаждания

- ✓ Телемаркетинг
- ✓ Уговаряне на срещи с агенти
- ✓ Продажби по телефона

- ✓ Събиране на вземания
- ✓ Пазарни проучвания и проучване на клиентското мнение
- ✓ Проучване удовлетвореността на клиентите

Управление на база данни

- ✓ Обновяване на база данни
- ✓ Систематизиране на масиви с лоялни клиенти
- ✓ Маркетингов анализ на база данни

Бек офис услуги

- ✓ Въвеждане и анализ на информация, препращане към компанията клиент
- ✓ Бизнес процеси (процес на оплакванията)

Интерактивен гласов портал

- ✓ Възможност за бърз избор до желаната услуга или автоматично обслужване (проверка на баланс по сметка и др.)

2. Предимства

Изнасянето на бизнес пред външен кол център носи следните предимства:

- ✓ Ще се знае точно колко клиенти се опитват да се свържат на ден.
- ✓ Повишение на нивото на отговорените повиквания до 50%.
- ✓ Намаляване на оперативните и капиталовите разходи до 40%.

- ✓ Повишена удовлетвореност на клиентите, които няма да чакат на линия повече от 25 сек.
- ✓ Повишение на продажбите с минимум 10% от общите продажби на дадената компания.
- ✓ Специализирана статистика и анализи, които са база за мениджърски решения.
- ✓ Ниво на ефективност на служителите – 70 % - гарантирано от постоянно измерване на ефективността на работния процес в системите, с които работи кол центърът



3. Технологии

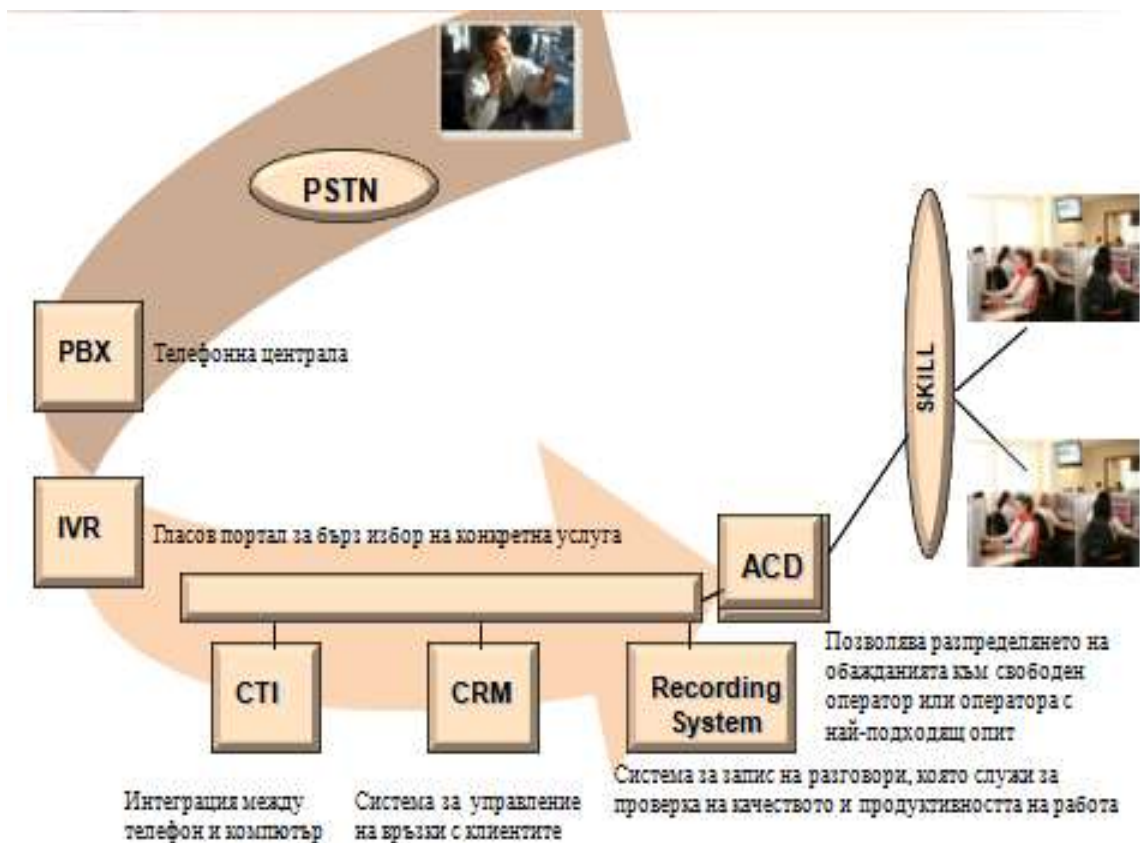
„Глобал Сървисиз България” предоставя серия от интегрирани технологични решения, с които може да се повиши продуктивността на работа и качеството на обслужване и намалят разходите на компанията:

- **IVR** (Interactive Voice Response) – Интерактивна гласова система
- **CRM** (Customer Relationship Management) – Система за управление на връзките с клиенти
- **KM** (Knowledge Management) – Продуктова информационна база
- **PBX** (Private branch exchange) – Вътрешна частна телефонна централа

- **CMS (Call Management System) Reporting system** – Система за управление на обажданията
- **CTI (Computer Telephony Integration)** – Интегрирана връзка между телефон и компютър
- **Nice Recording System** – Запис на звук (входящи и изходящи обаждания) и картина (екран на оператор)
- **Cognos Business-context reporting system** – Бизнес приложение за анализ на клиентската база данни



Технология и процес на входящи обаждания в компанията



ГЛАВА 3. АНАЛИЗ НА ДЕЙНОСТТА И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ НА ТЕХНОЛОГИЧНИТЕ СИСТЕМИ НА КОМПАНИЯТА

1. Оперативни и бизнес отчети

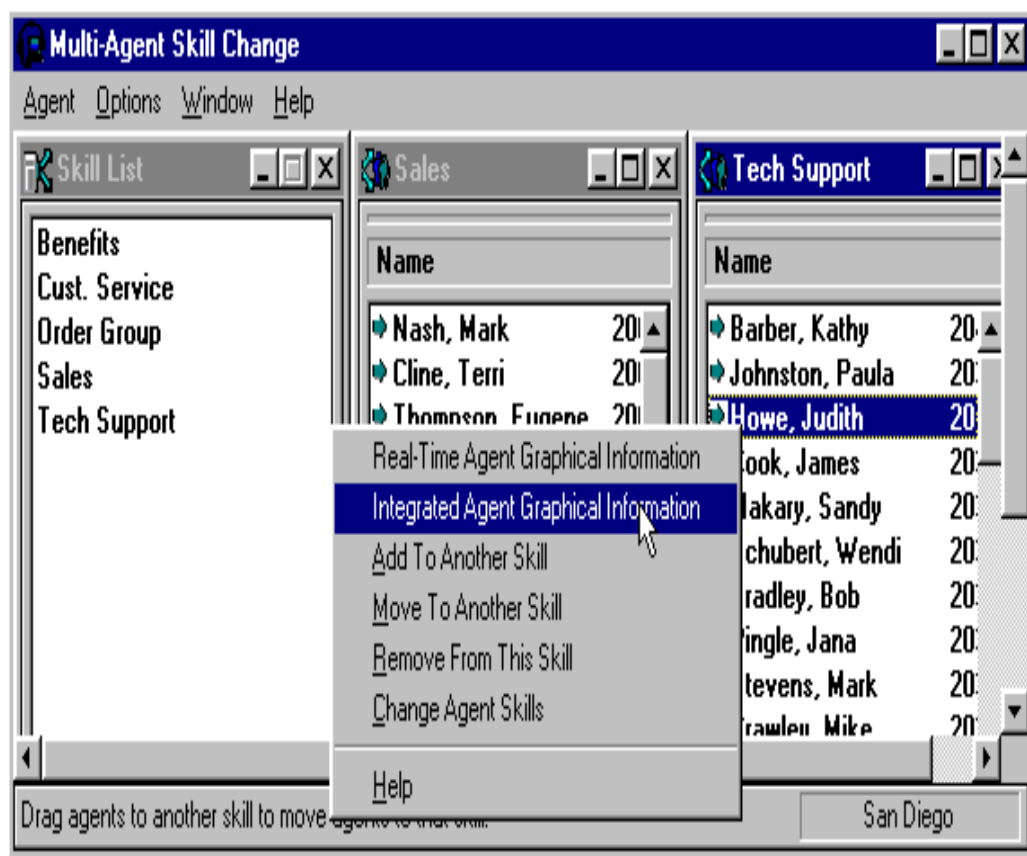
CMS (Call Management System) е платформа за отчети, която позволява на мениджмънта да измерва представянето чрез различни параметри на обслужването, а именно: ниво на обслужване, средно време на разговор и регистриране в системите, пропуснати обаждания, заетост, средно време за отговор на обаждания и други.

Оперативните отчети включват:

- Показатели на обслужването, статистика на входящите и изходящите обаждания и представянето на оператори.
- Управление на потока от входящите обаждания за посрещане нуждите на кампанията.
- Анализ на отчети за изминал период на интервал от 30 мин, дневни, седмични и обобщени месечни отчети

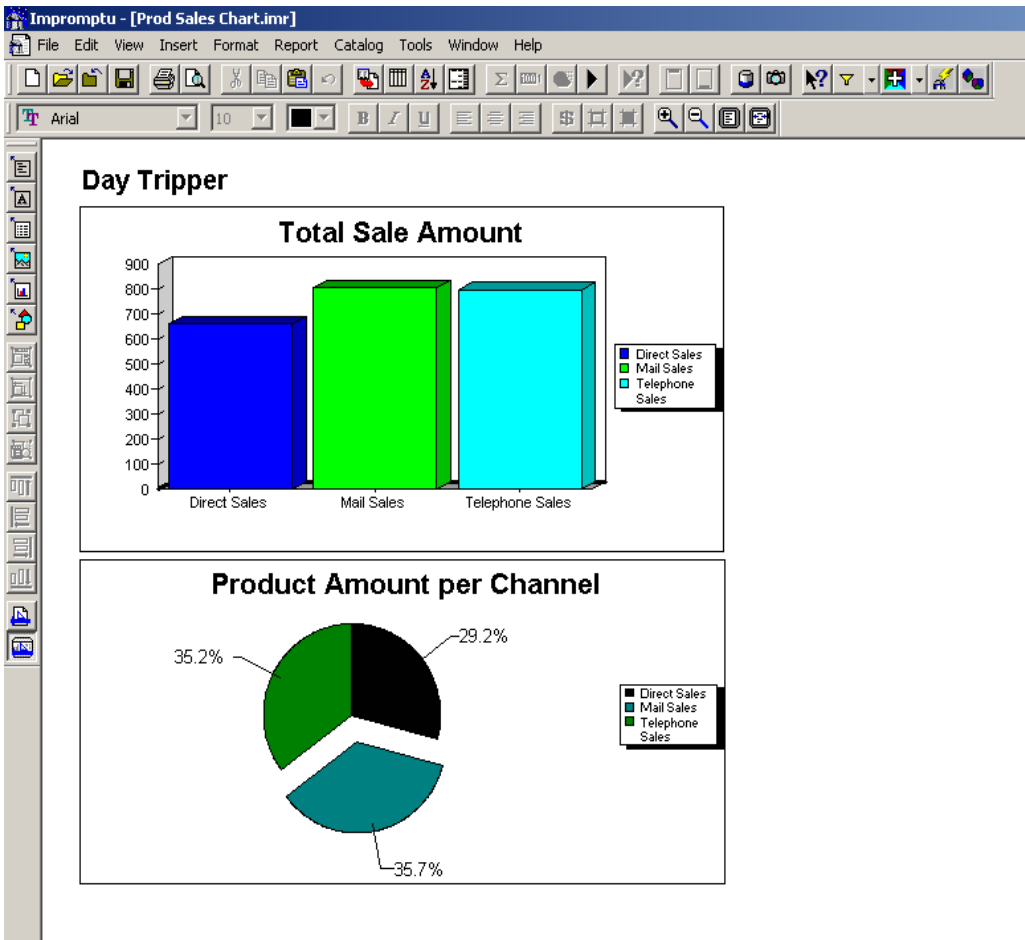
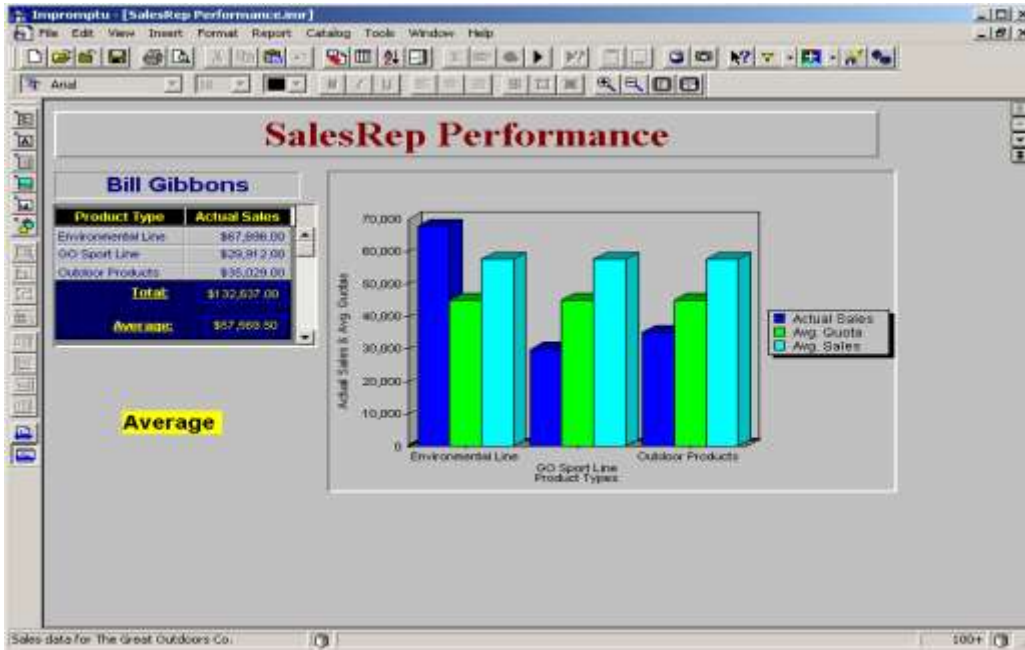
Мениджърите в компанията използват “Система за управление на обажданията” в реално време, за да могат да:

- Определят необходимия брой оператори
- Управляват потока на входящи обаждания
- Да променят уменията на операторите
- Да прехвърлят оператори от входящи на изходящи обаждания



CRM

- **CRM Onyx** система дава възможност за запис и управление на всеки осъществен контакт с клиента в обща база данни. Чрез нея се създава клиентски профил и се проследява историята на клиента;
- **CRM** отчетите осигуряват голямо разнообразие за изчисляване чрез въвеждане на определени параметри, което позволява професионално качество на информацията в няколко различни формата;
- **Cognos** – Система за управление на бизнес процеси и генериране на отчети, която позволява извличането на голям обем данни с цел анализ и статистика според нуждите на компанията.



1.1. Анализ на оплаквания

„Глобал Сървисиз България” е канал за приемане на оплаквания на клиентите относно качество на продукти, обслужване, време за отговор и други възражения.

Входящи обаждания- видове оплаквания



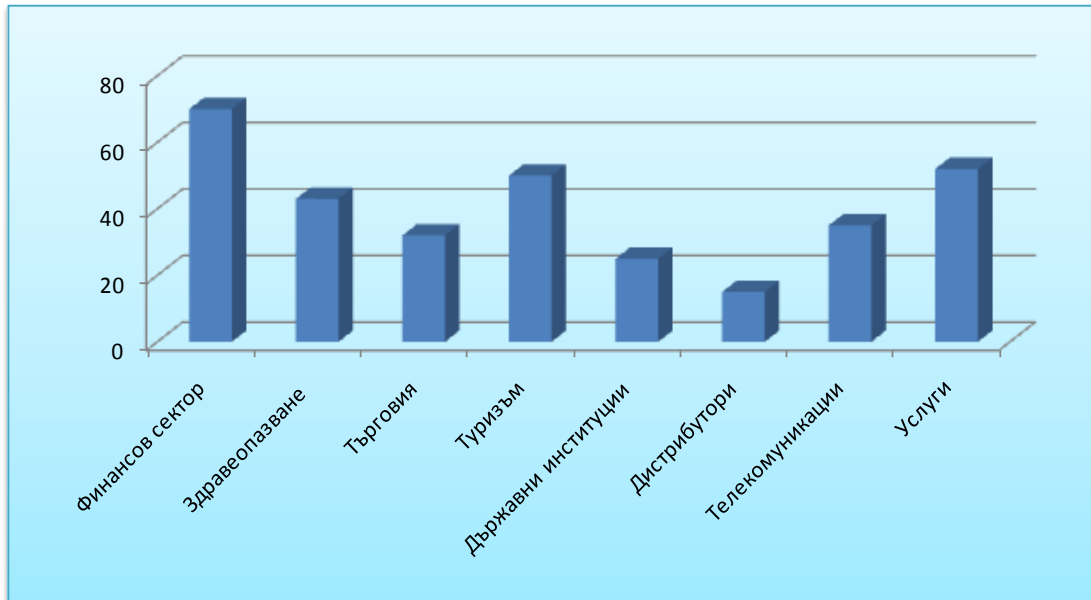
Анализът на оплакванията на клиентите е ключ към по-доброто им обслужване.

1.2. Демографски профил на клиенти

Технологичните системи, с които разполага компанията позволяват да се прави демографски профил на клиентите, което е от изключителна важност за

партньора/ възложителя, с оглед на това, че може да се правят анализи и изводи за самото обслужване.

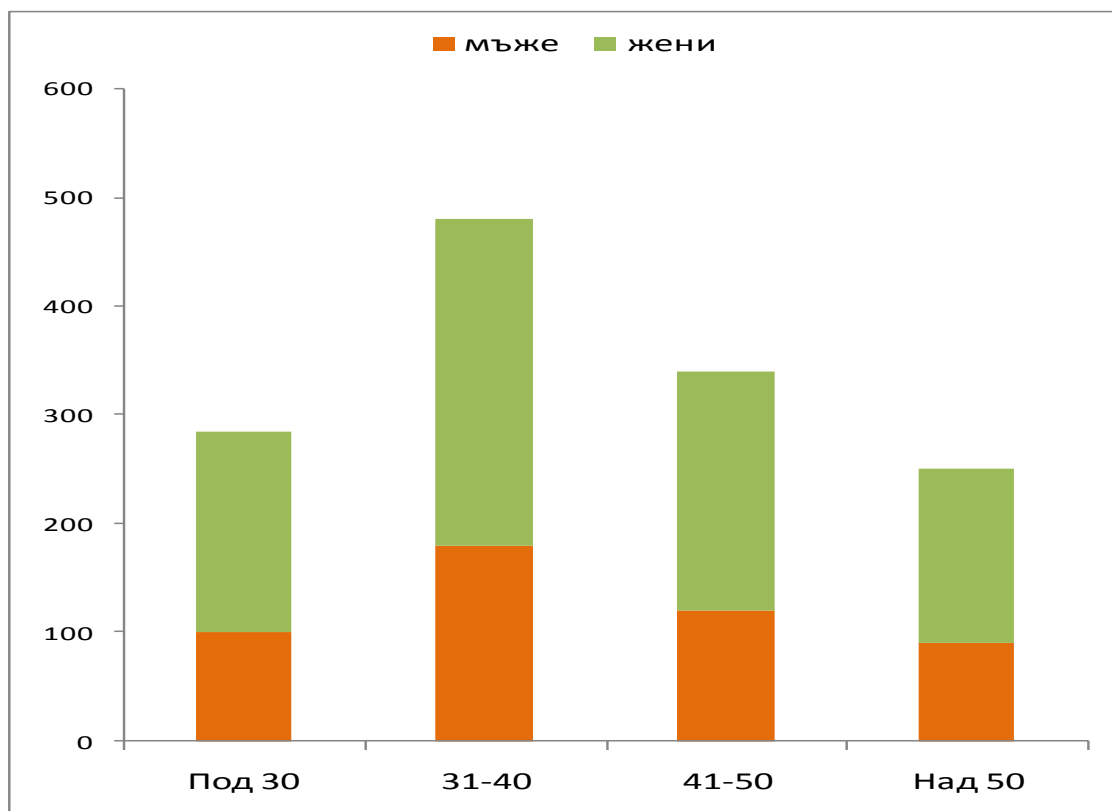
Профил по сектори- юридически лица



Профил по градове



Профил по пол и възраст



1.3. Идентифициране на клиенти

В зависимост от базата данни, предпочитанията на клиентите и типа индустрия „Глобал Сървисиз България“ може да идентифицира вашите клиенти по ЕГН или други специфични данни (номер на договор, сметка, полица и други) с цел защита на личните данни и възможност за предоставяне на детайлна финансова информация и анализ.



1.4. Измерване на показатели

Екипът на “ Глобал Сървисиз България” следи и измерва оперативни, специфични бизнес стандарти на работа и историята на контактите с клиентите чрез постоянно наблюдение и контрол на следните показатели:

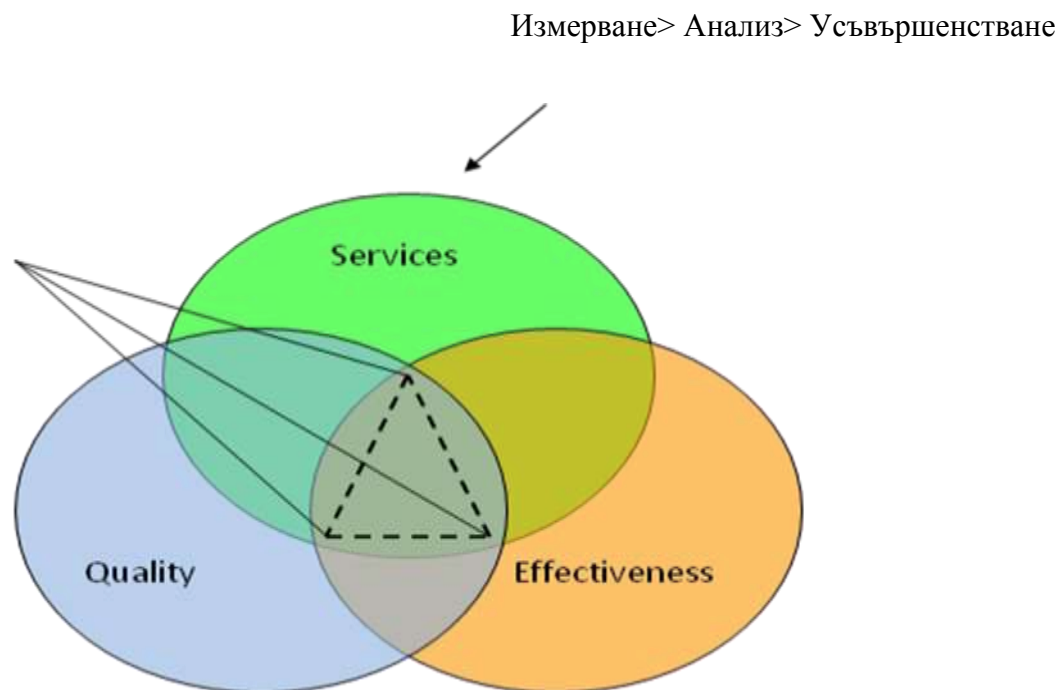
Оперативни цели

- Ниво на обслужване според целите
- Продуктивност на операторите
- Брой входящи обаждания
- Брой приети обаждания
- Средно време за приемане и обработване на обаждане

- Ефективни решения в управлението на потока обаждания по часови интервали и брой оператори

Цели за постигане качество на обслужване

- Предоставяне на решения с първото обаждане
- Скала за наблюдение и оценка на качеството
- Скала за измерване удовлетвореността на клиента
- Измерване на общи и индивидуални резултати спрямо поставени цели
- Професионално поведение в работната среда



1.5. Показатели за ниво на обслужване, т.нар. Service Level

Компанията разполага със система за измерване на резултатите (CMS), която отговаря на най-добрите световни стандарти.

Показатели	“Глобал България”: Стандарти	Сървисиз
Общо ниво на обслужване	85% приети обаждания в рамките на 25 сек.	
Средно време за отговор на обаждане	25 сек.	
Средно време за разговор	3 мин.	
Степен на пропуснати обаждания	5 %	
Наблюдение качеството на изпълнение на работата	Форма за оценка на операторите	

1.6. FCR

“First Call Resolution” (FCR) е разработен метод за предоставяне на пълна информация на клиента още при първото обаждане. По този начин се

предотвратява нуждата на клиента да повтори обаждането си поради същата причина.

Измерване на FCR:

- Проследяване на броя на клиентите, които са се обадили повторно до три работни дни след тяхното първоначално обаждане, чрез технологични системи PBX, CMS
- Оценка на качеството, включващо анализ на причините за повторно обаждане, чрез система NICE
- Предоставяне на пълни данни за операторите на ръководителите на екип с цел да се постигне по-висока отговорност



**Постигнато ниво на First
Call Resolution от
99%**

Фокусът върху “First Call Resolution” гарантира на клиентите отговор на запитването при първото обаждане.

1.7. Оценка на качеството

Оценката на качеството в „Глобал Сървисиз България“ включва следните методи:

- Наблюдение в реално време от отдалечено работно място, чрез CMS
- Запис на звук и картина /екран на оператор/ чрез Nice Recording System
- Попълване и следене на резултатите на операторите в специална карта за оценка, вградена и създадена за нуждите на компанията системата Nice Recording System

Evaluator:	Yaneva, Tanya	Agent:	
Score:	99.00	Date/Time:	

1. Умения за водене на разговор

1. Представя се според бизнес етикета на компанията;

2. Използва правилните обръщения (официална форма);

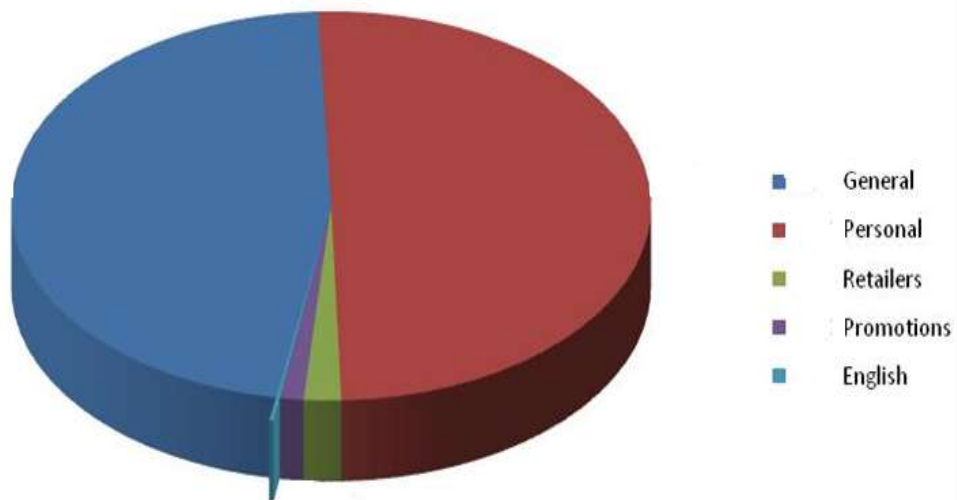
3. Професионализъм - приветливо отношение; любезен и учтив тон; правилна интонация на гласа; Използва разнообразие от думи; Избягва жаргон, паразитни думи и фрази, и неподходящи отговори;

4. Умения за изслушване и разпитване; Показва разбиране в дълбочина проблема на клиента; Задава насочващи въпроси; Съответствие между отговорите на клиента и въпросите на оператора; Проявява съпричастност и отзивчивост;

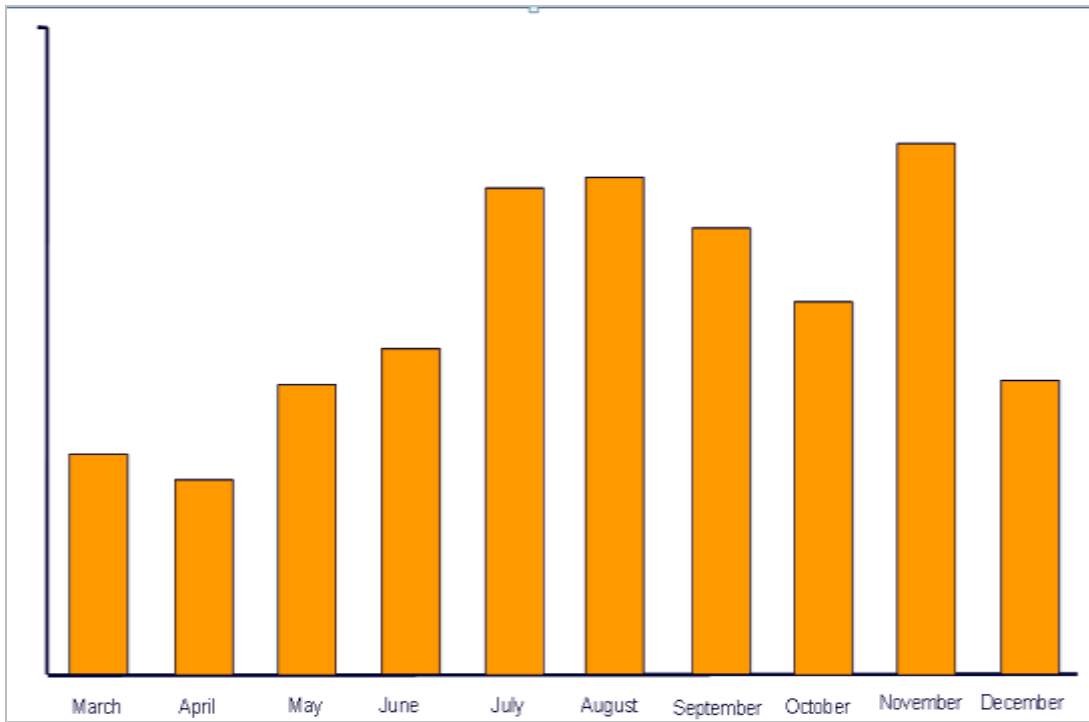
2. Измерване на оперативната дейност на компанията, чрез технологичните системи

Компанията предоставя статистика и анализи за потока входящи обаждания и поддържаните параметри на ниво на обслужване, извършени на базата на информацията от CMS- програмата.

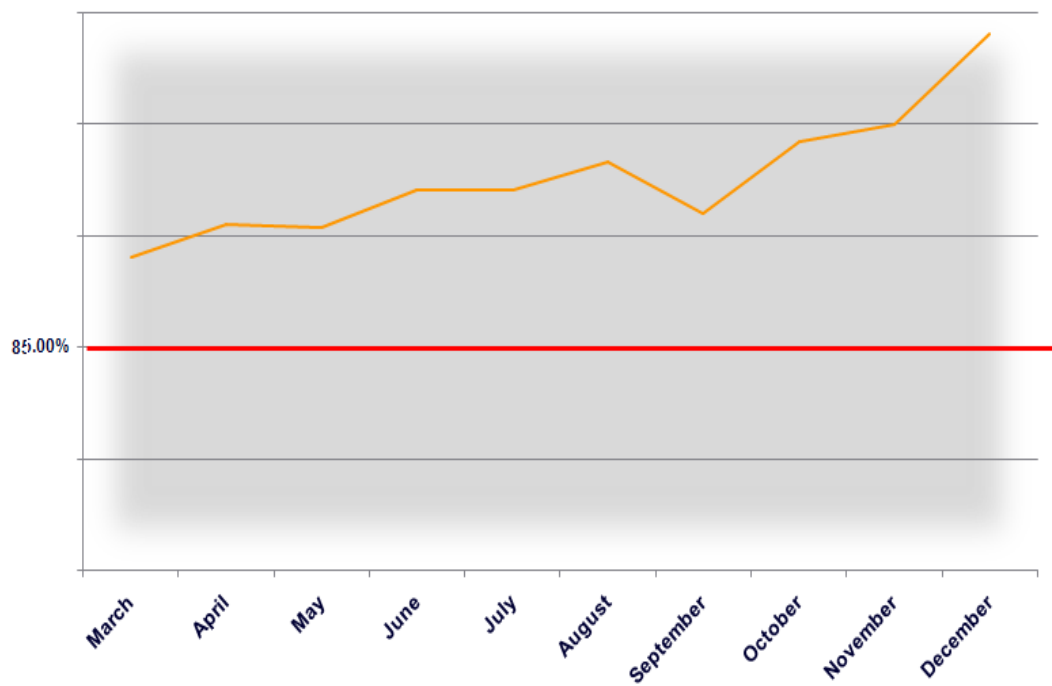
Входящи обаждания по избрани услуги



Входящи обаждания по дни/ седмици/ месеци



Поддържане на ниво на обслужване

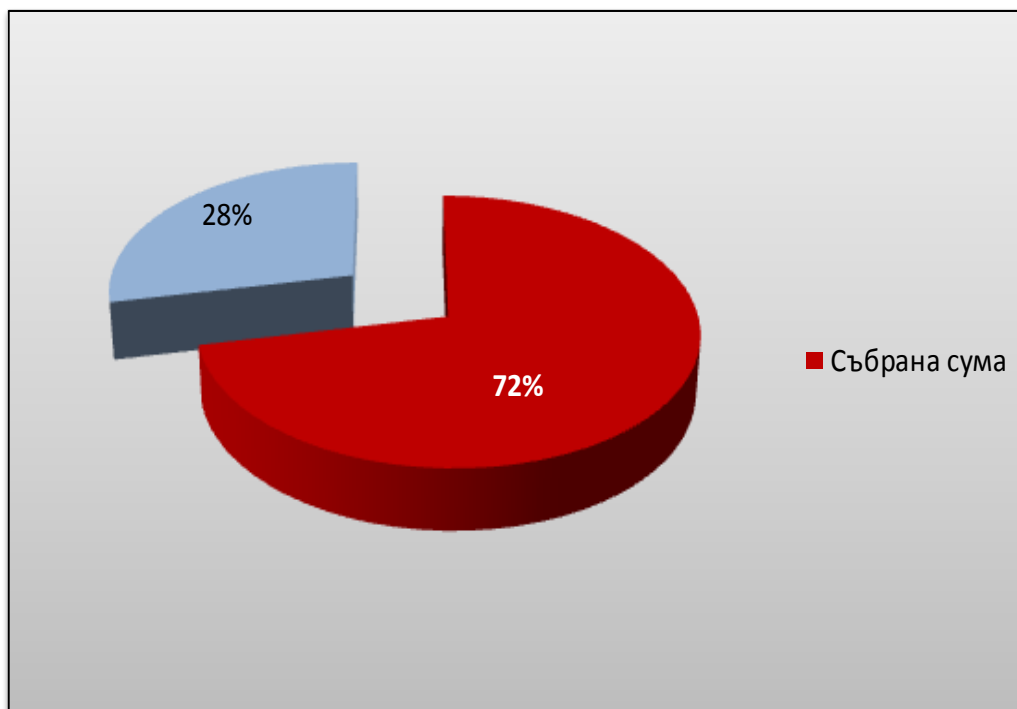


Target: 85% of the calls answered within 25 seconds

2.1. Анализ на проект „Събираемост“ за 2017г.

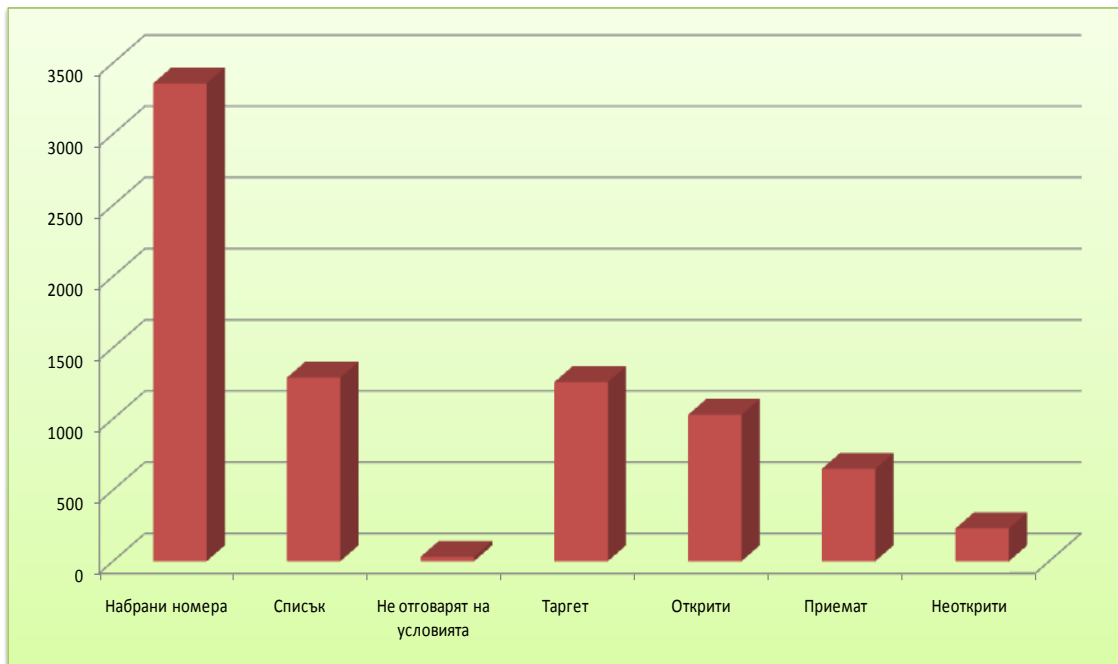
Успеваемост при събиране на вземания

- Средно ниво на откриваемост: 91%
- Средно ниво на успеваемост при събиране на вземания: 72%
- Средна успеваемост по брой платили договори: 68%



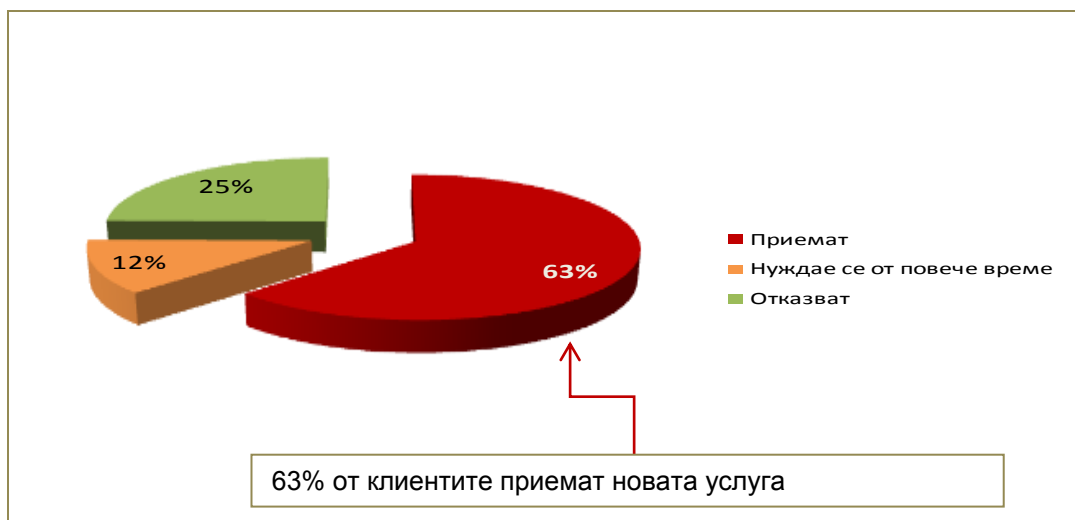
* Статистиката се базира изцяло на технологичните системи, с които работи кол центъра.

2.2. Анализ на проект „Продажби“ за 2017г.



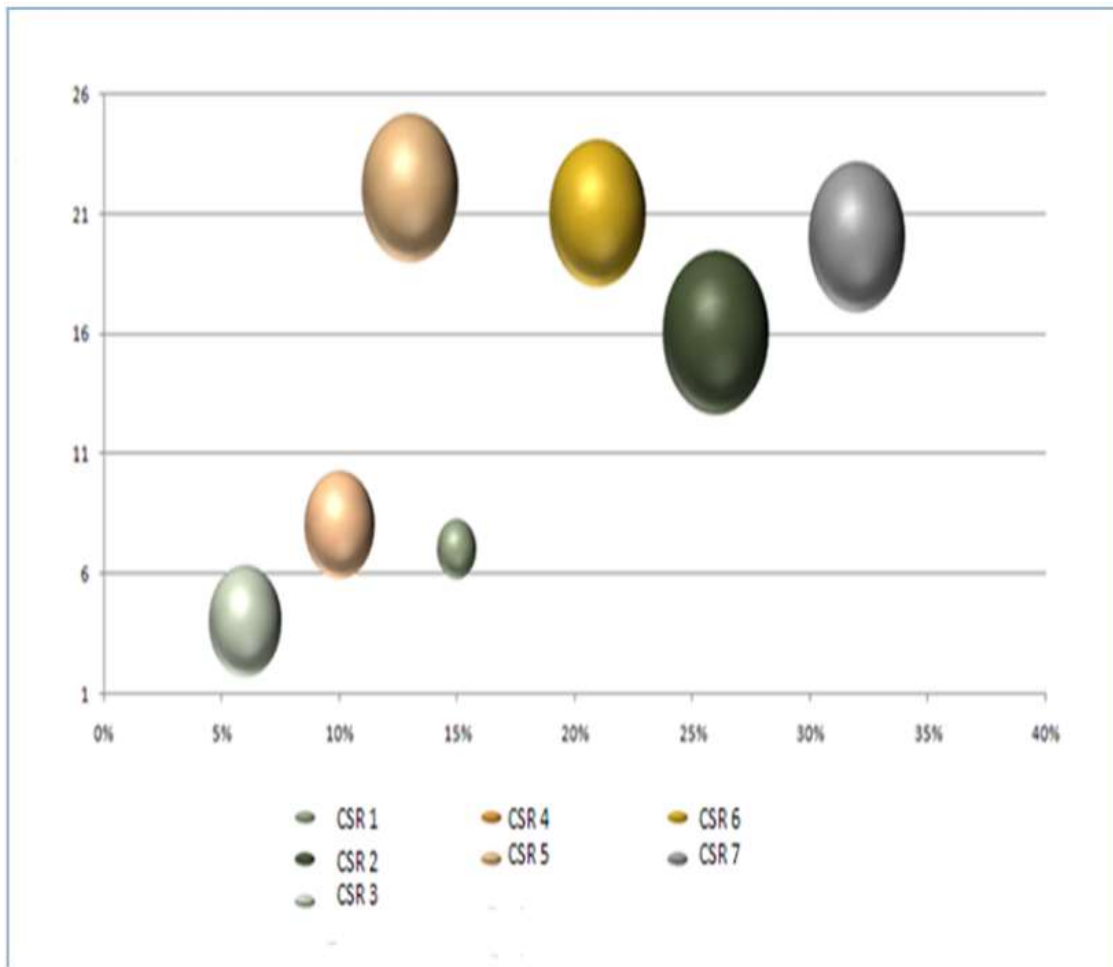
* Обобщен анализ на представянето, изваден от базата данни на клиента, справки от CMS и PBX

Успеваемост



*Резултатите са на база проведени изходящи кампании за продажби на финансови продукти през 2017 г.

Брой активирания и % ефективност на операторите



*CSR- Customer Service Representative

*Големината на кръговете показва броя на контактите (реално осъществени разговори с клиенти) по оператори, извадени от PBX- системата на компанията.

3. Управление на проект в компанията

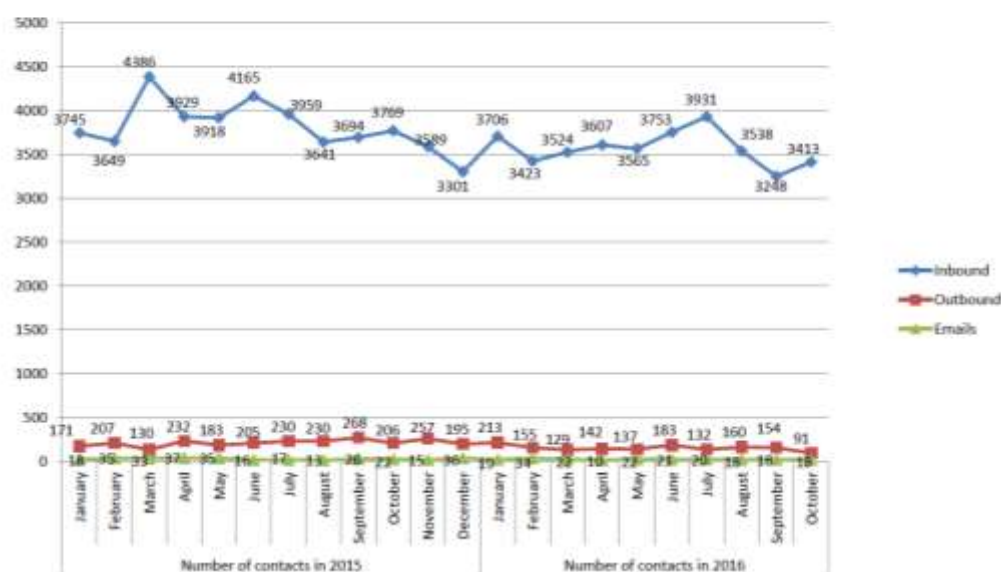


4. Статистически анализ на проектите в компанията 2015-2016г.

- Проект „Булстрад”

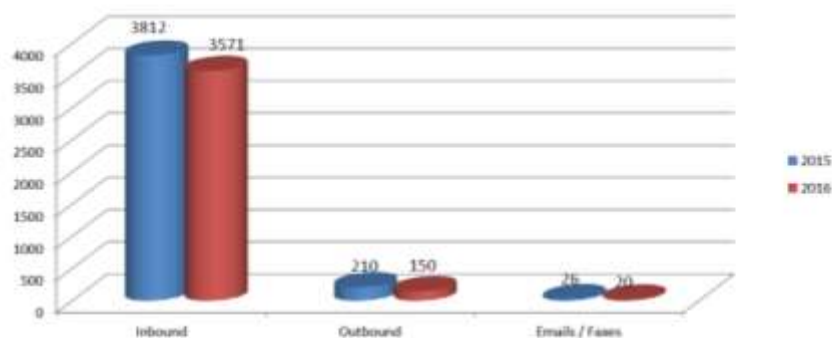
Обслужва входящи обаждания от клиенти на застрахователни компании „Булстрад”, „ОЗК”, както и „Лукойл”, „Мелон България”, „Ти Би Ай” и т.н.

Период 2015-2016



Средно месечно обслужени обаждания

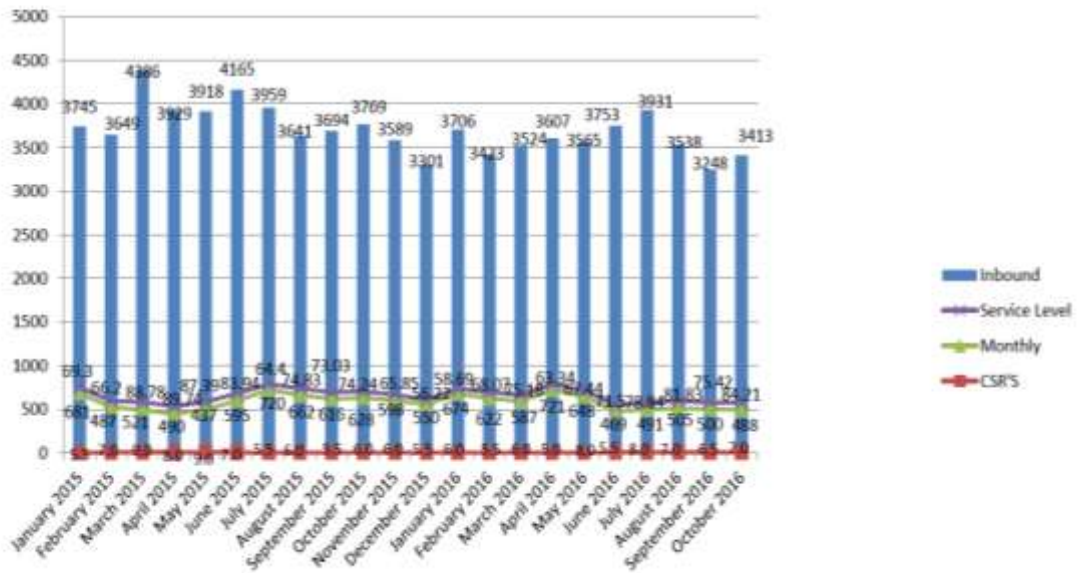
Период 2015-2016



- Намаление на входящите обаждания с 6% на база 2015/2016.
- Намаление на изходящите обаждания с 29%.
- Намаление на имейлите с 23%.

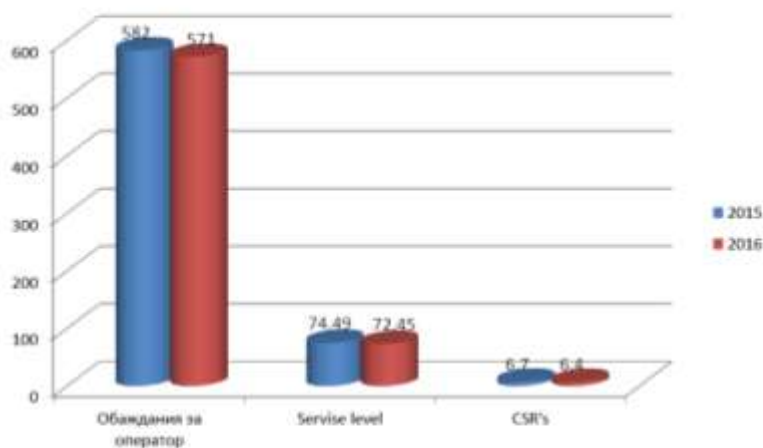
Входящи обаждания за проект БУЛСТРАД ВИГ

Период 2015-2016



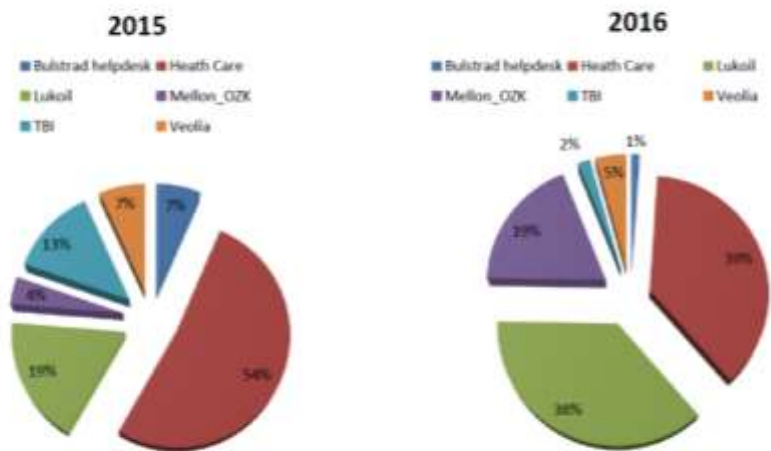
Средно месечно обслужване на оператор

Период 2015-2016



- Намаление на входящите обаждания на оператор с 2% за 2016.
- Намаление нивото на обслужване с 2.5% за 2016.
- Намаление броя на оператори с 0.3% за 2016.

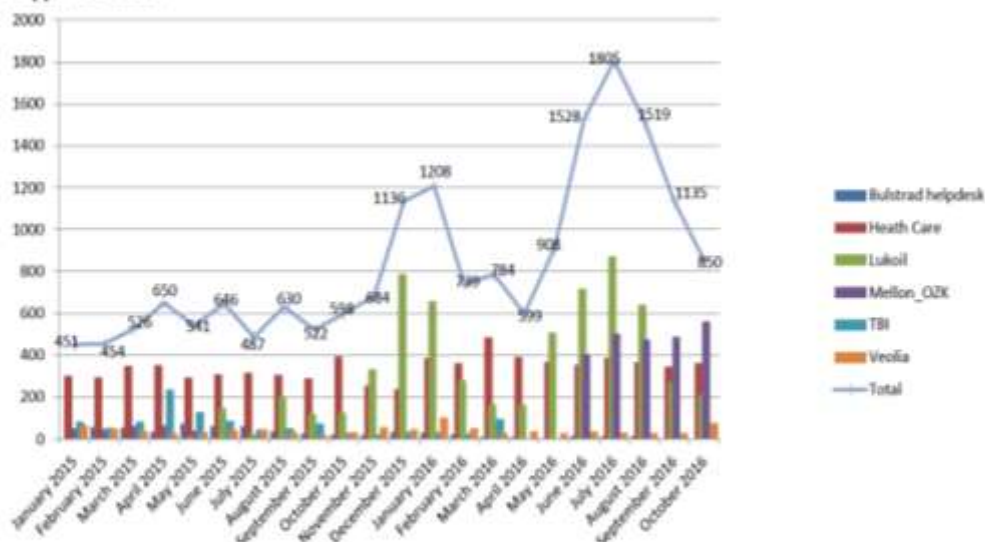
Период 2015-2016



- Други проекти за 2015 : 6 проекта (след Май остават 5 проекта, т.к отпада обслужването на Mellon_OZK)
- Други проекти за 2016 : 6 проекта (от Юни стартира обслужване на Mellon_OZK)

Общо месечно постъпили обаждания по други проекти

Период 2015-2016

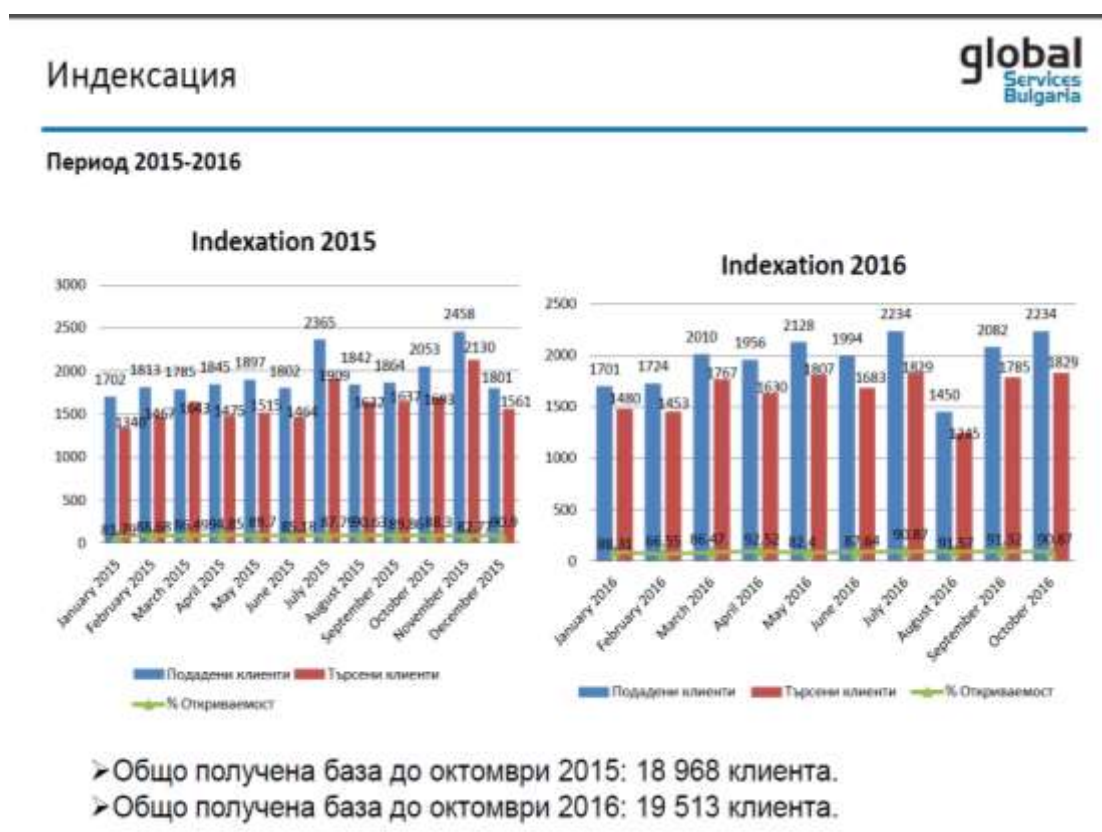


- Среден брой обаждания други проекти 2015: 610 обаждания (около 94 обаждания на оператор)
- Среден брой обаждания други проекти 2016: 1108 обаждания (около 170 обаждания на оператор)

- Проект „Булстрад Живот”

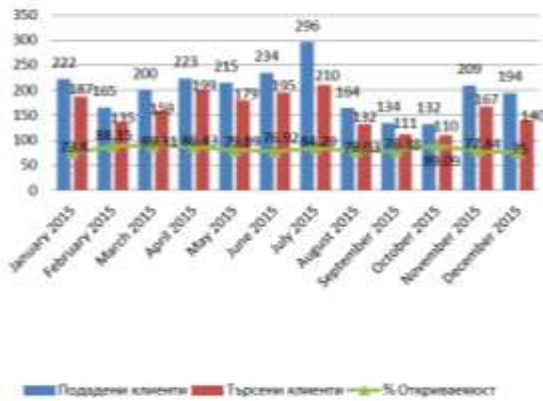
Изходящи обаждания към клиенти на „Булстрад Живот” с цел уведомяване за предстоящ падеж по полица.

Приемане на входящи обаждания от клиенти на „Булстрад Живот” – предоставяне на най-обща информация по полици за застраховка „Живот”, като валидност на полица, размер на застраховка, адреси/ контакти на компанията и т.н.

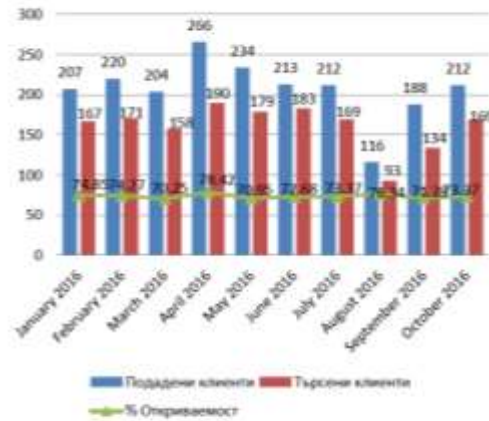


Период 2015-2016

Promotion 2015



Promotion 2016

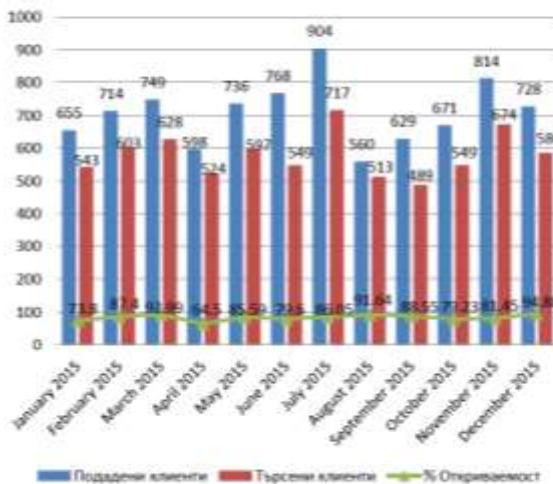


- Общо получена база до октомври 2015: 1 985 клиента
- Общо получена база до октомври 2016: 2 072 клиента

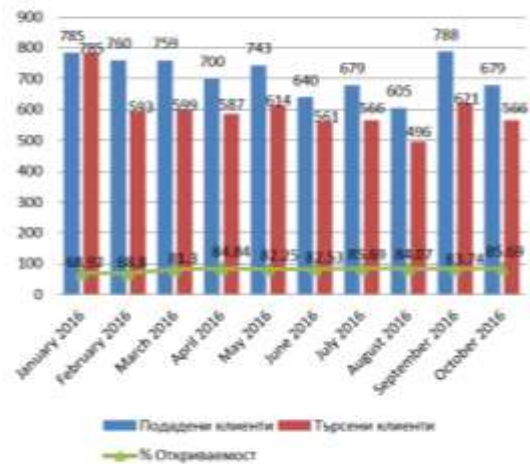
Събираемост

Период 2015-2016

Collection 2015



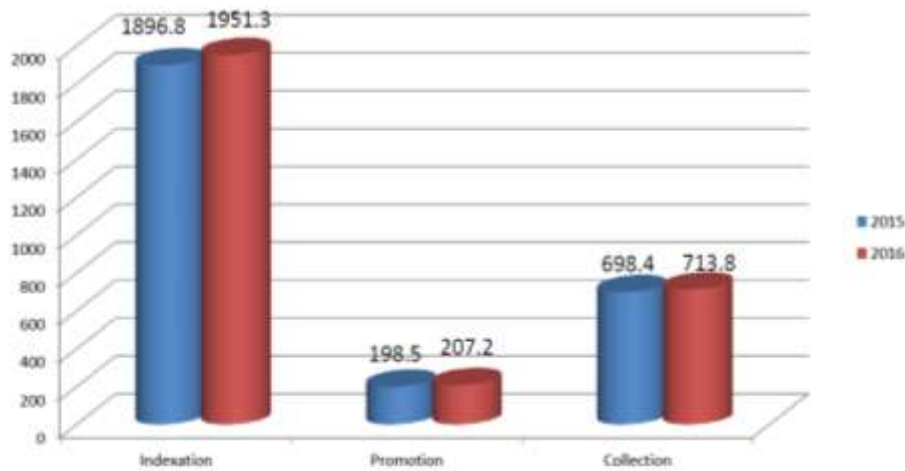
Collection 2016



- Общо получена база до октомври 2015: 6 984 клиента .
- Общо получена база до октомври 2016: 7 138 клиента.

Приблизителен обем на база по кампании

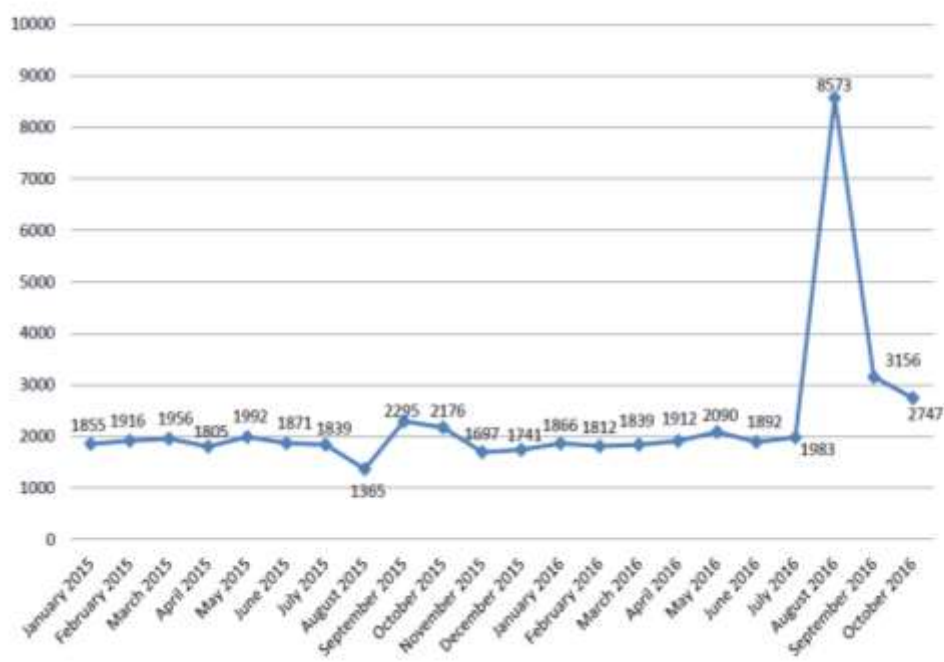
Период 2015-2016



- Среден брой клиента за оператор от всички кампании за 2015: 977.88 клиента за месец.
- Среден брой клиенти за оператор от всички кампании за 2016: 1064.81 клиента за месец. (повишение на общия брой с около 8%)

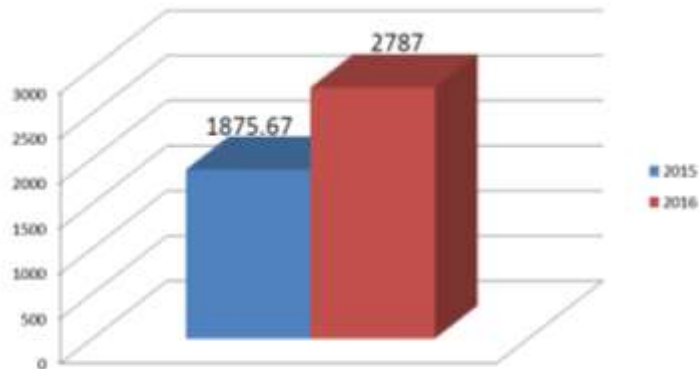
Общ месечен обем писма по всички кампании

Период 2015-2016



Приблизителен месечен обем писма по компании

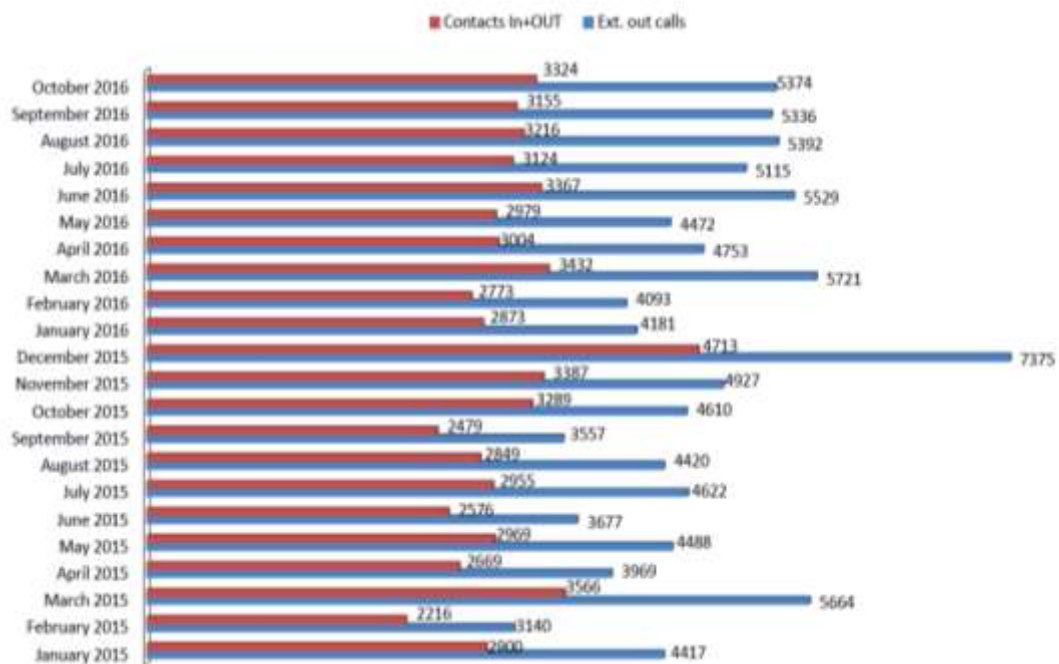
Период 2015-2016



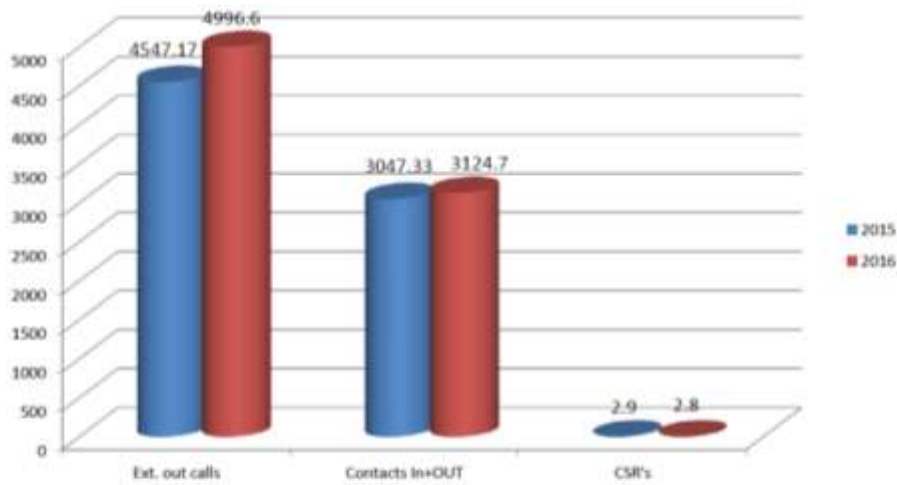
➤ Увеличение на средния брой писма за изготвяне с около 33%.

Тенденция набирания/ контакти

Период 2015-2016



Период 2015-2016



- Повишение на набиранията за 2016 с около 9%.
- Повишение на контактите за 2016 с около 2%.
- Намаление на операторите за 2016 с 0.3%.

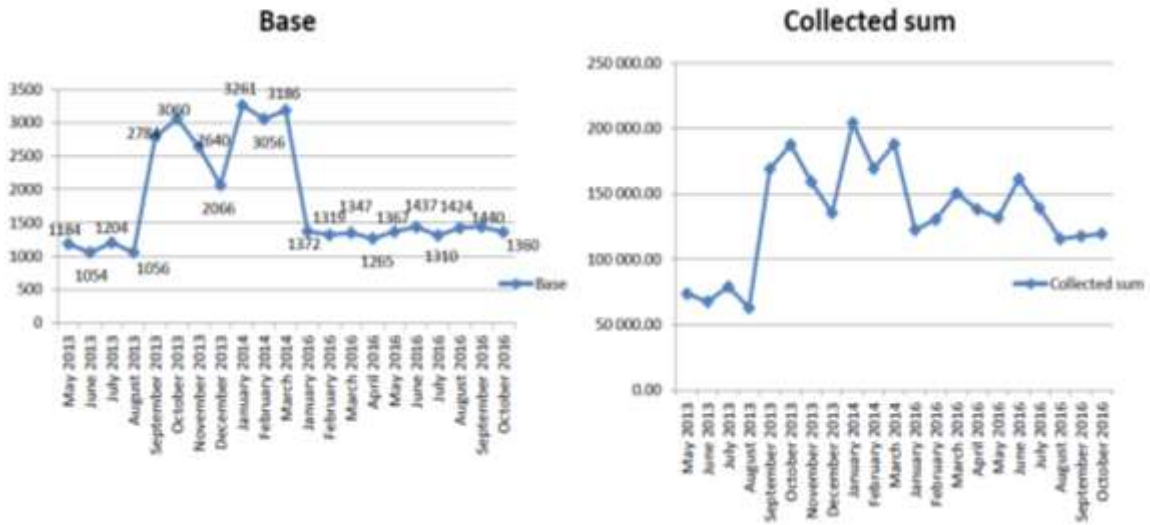
- Проект „УниКредит Булбанк”

Събиране на просрочени вземания



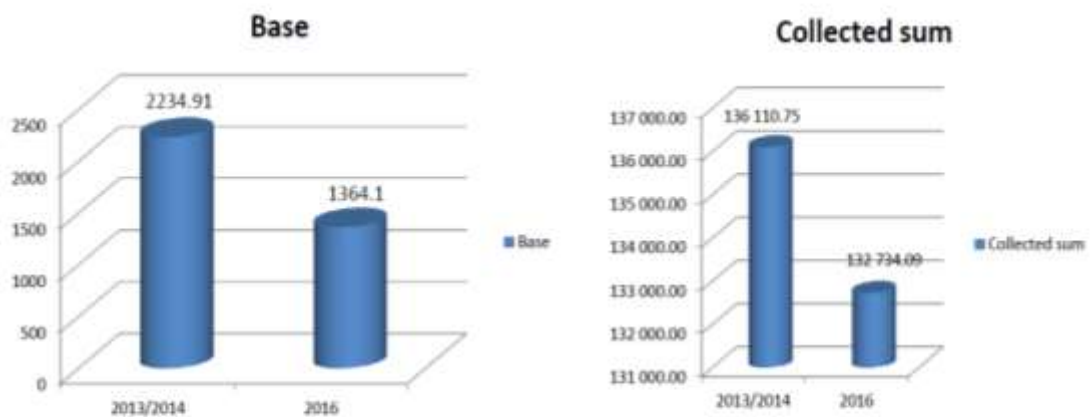
Тенденция база и събрана сума

Период 05.2013/03.2014-2016



Средно месечно обработена база и събрана сума

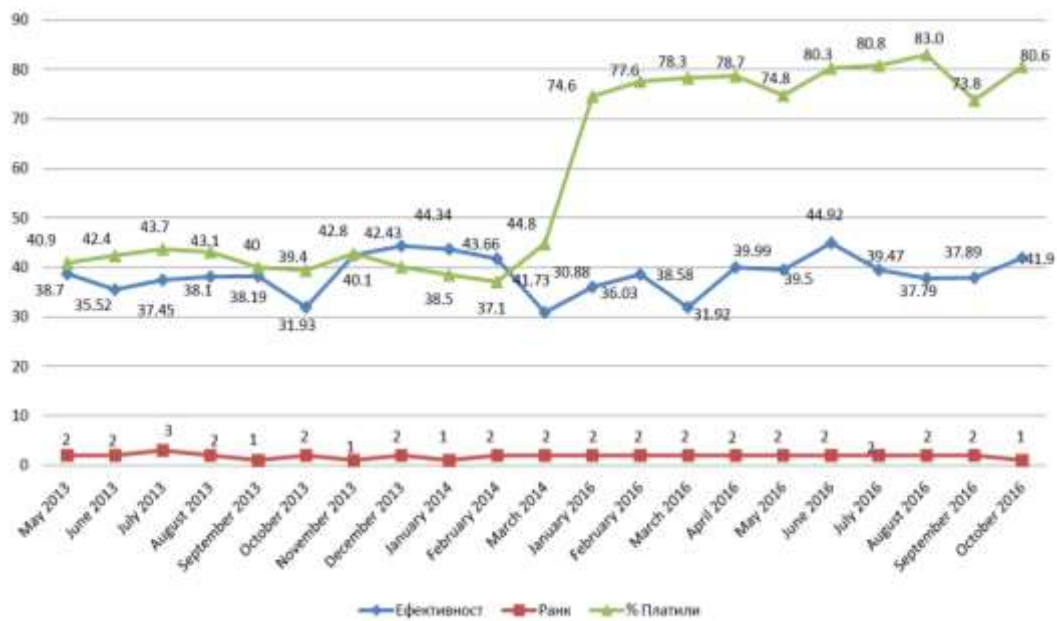
Период 05.2013/03.2014-2016



- Намаление на базата с около 44%.
- Намаление на събраната сума с 3%.

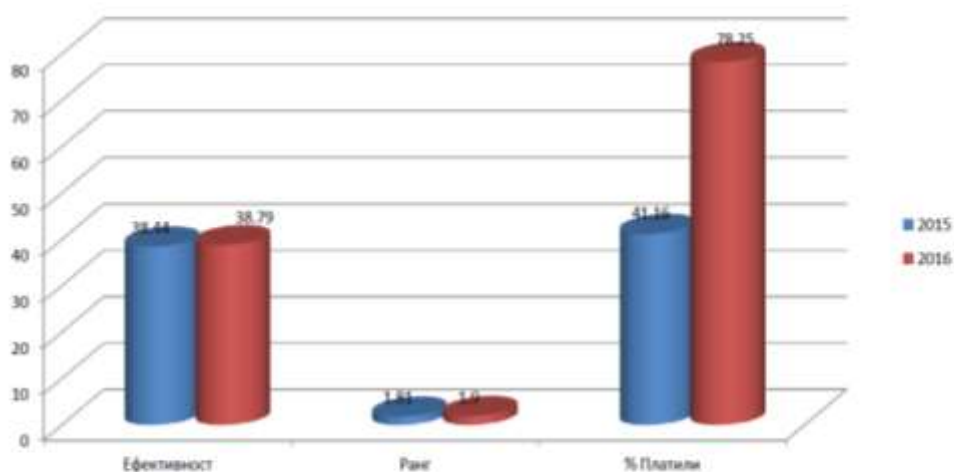
Тенденция ефективност, ранг и плащания

Период 05.2013/03.2014-2016



Средно постигнати ефективност, ранг и плащания

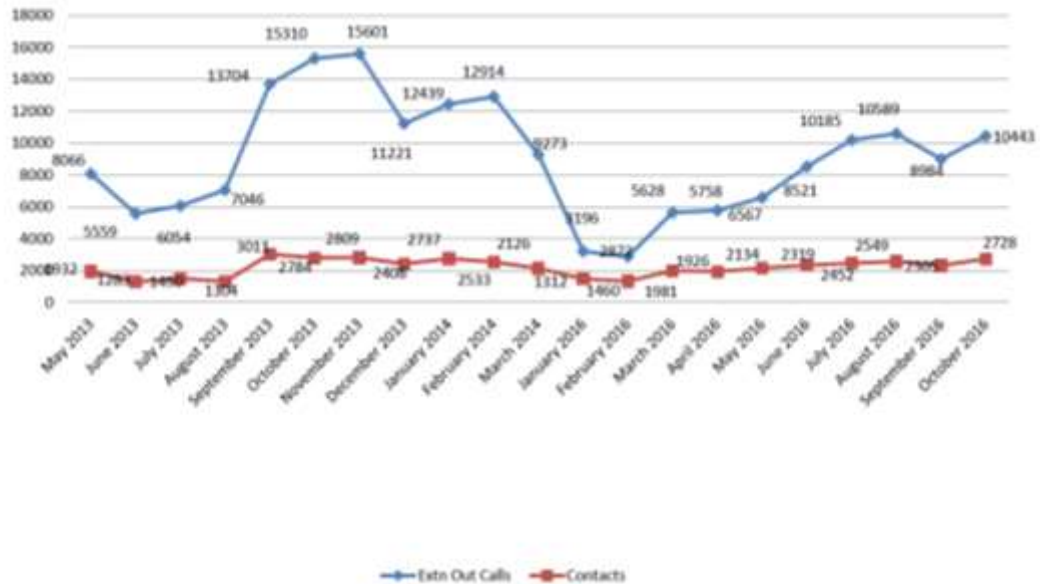
Период 05.2013/03.2014-2016



- Повишаване на ефективността с около 1%.
- Повишаване на ранга с около 5%.
- Увеличаване на плащанията с около 30%.

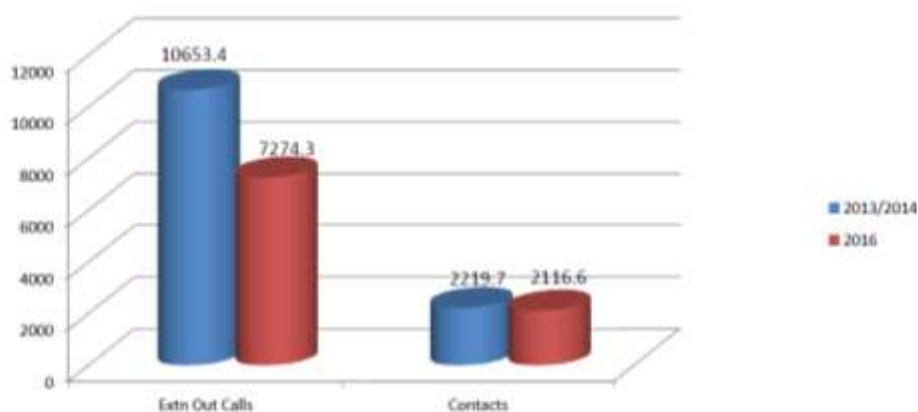
Тенденция контакти / набирания

Период 05.2013/03.2014-2016



Средно месечни набирания и контакти

Период 05.2013/03.2014-2016



- Намаление на набиранията с 45%.
- Намаление на контактите с около 5%.

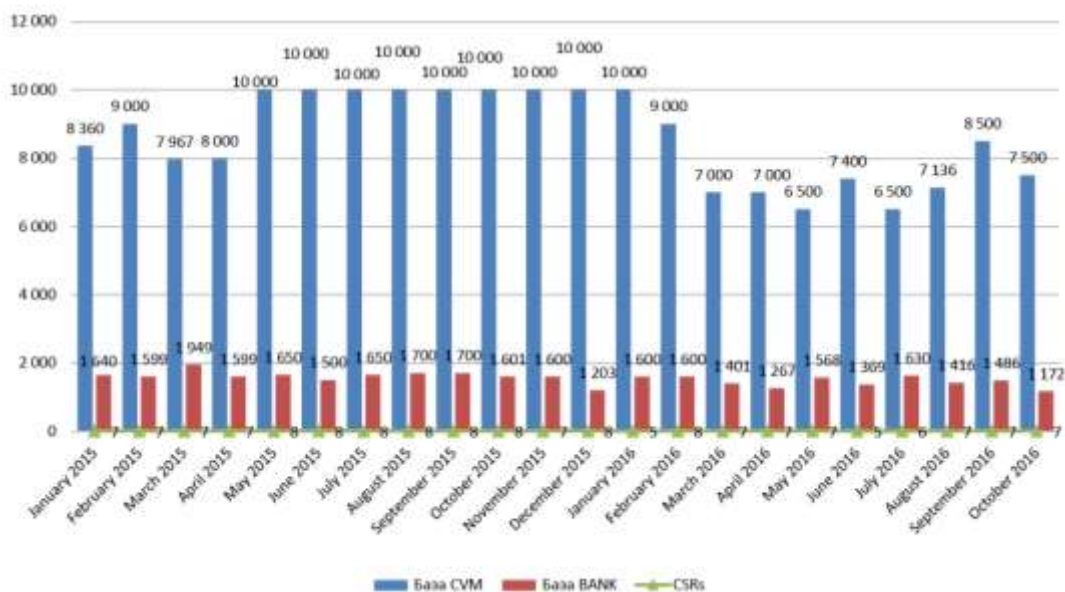
• Проект „УниКредит Кънсюзър Файненсинг“

Продажба на кредитни продукти по телефона

Тенденция получена база



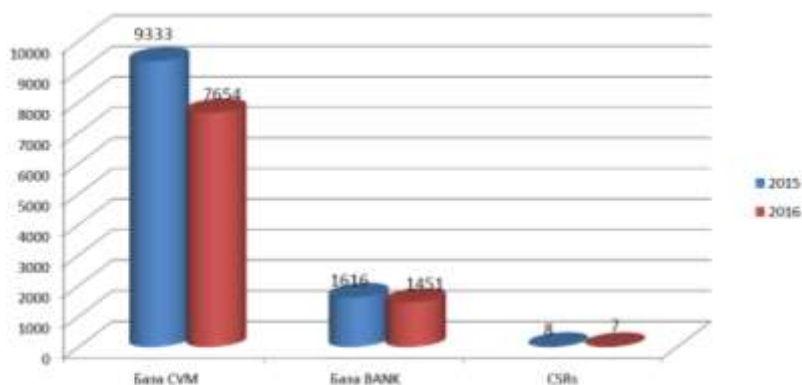
Период 2015-2016



Средно получена база

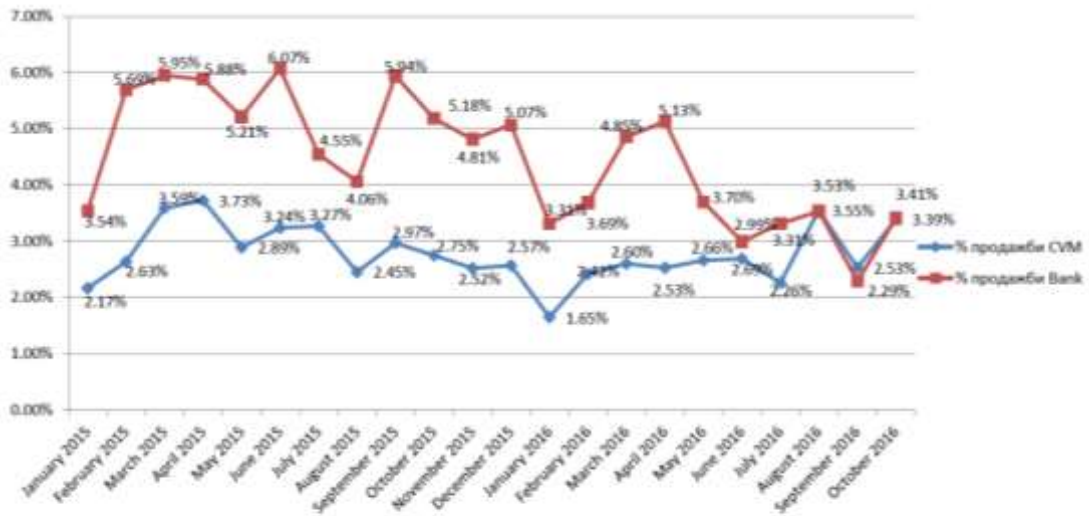


Период 2015-2016



- Намаление на CVM базата с 18%.
- Намаление на Банк базата с 13%.
- Намаление брой оператори с 0.87%.

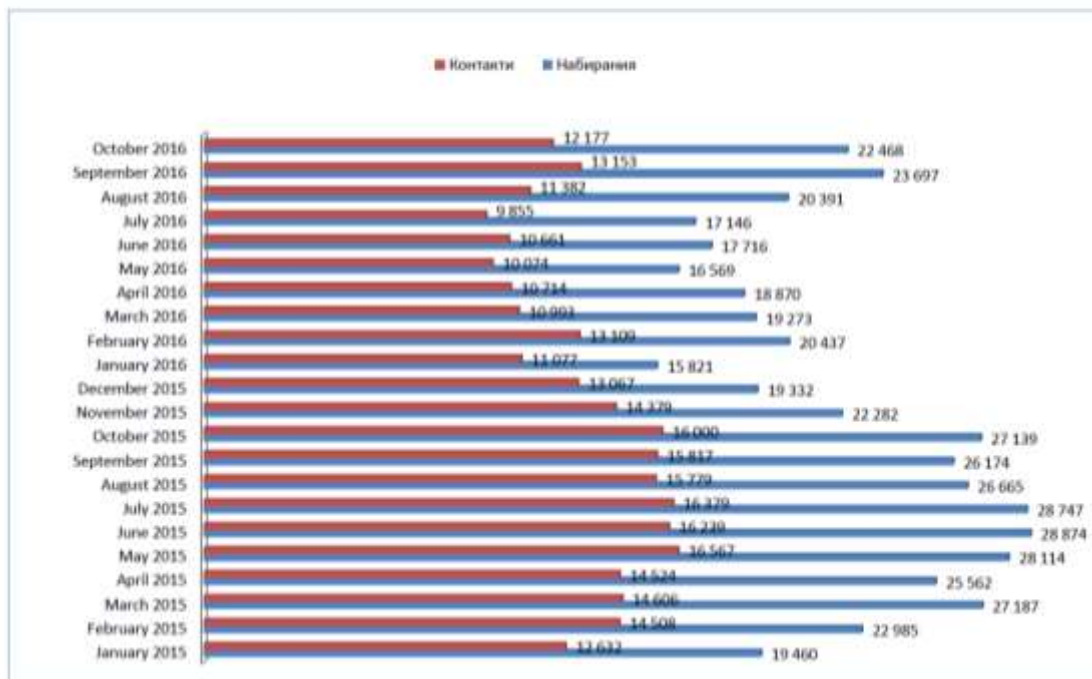
Период 2015-2016



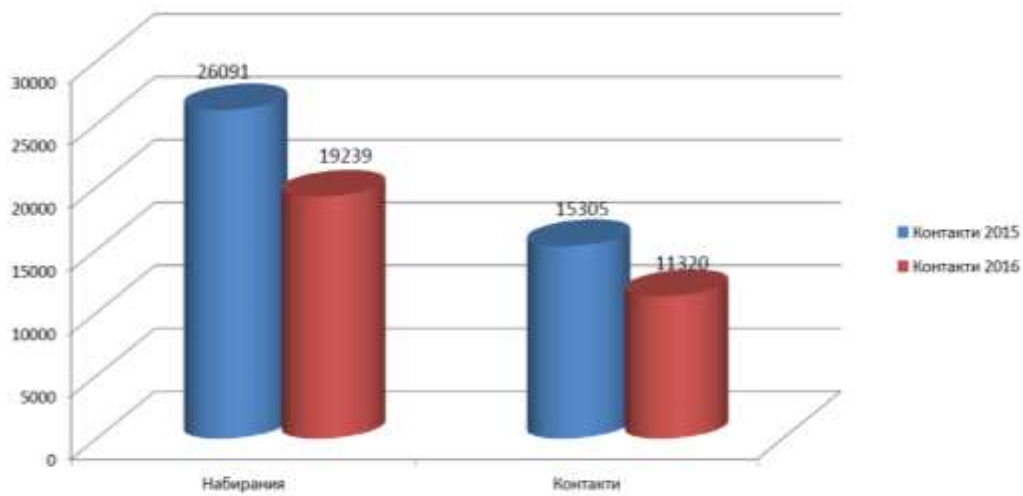
- Спад в CVM продажбите с 11.48%
- Спад в банковите продажбите с 30.43%

Тенденция контакти / набирания

Период 2015-2016



Период 2015-2016

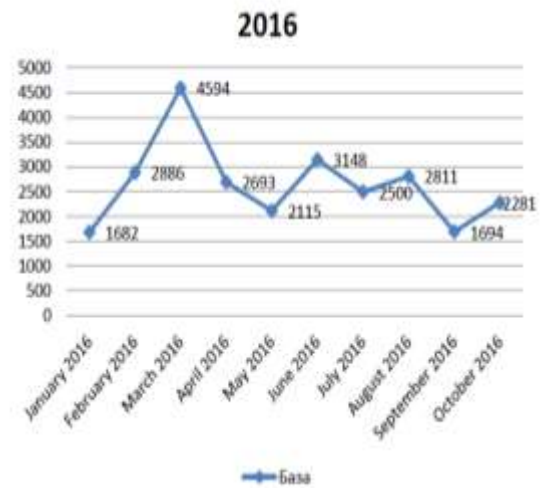
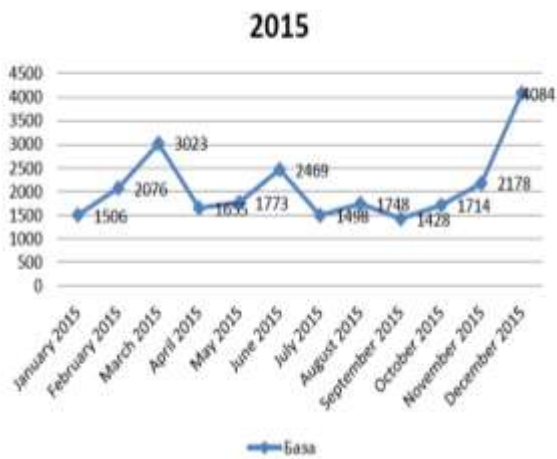


- Спад в набиранията с 24%.
- Спад в контактите с 25%

- Проект „Пенсионно осигурителна компания ДОВЕРИЕ”

Провеждане на телефонна анкета с клиенти на ПОК „Доверие”

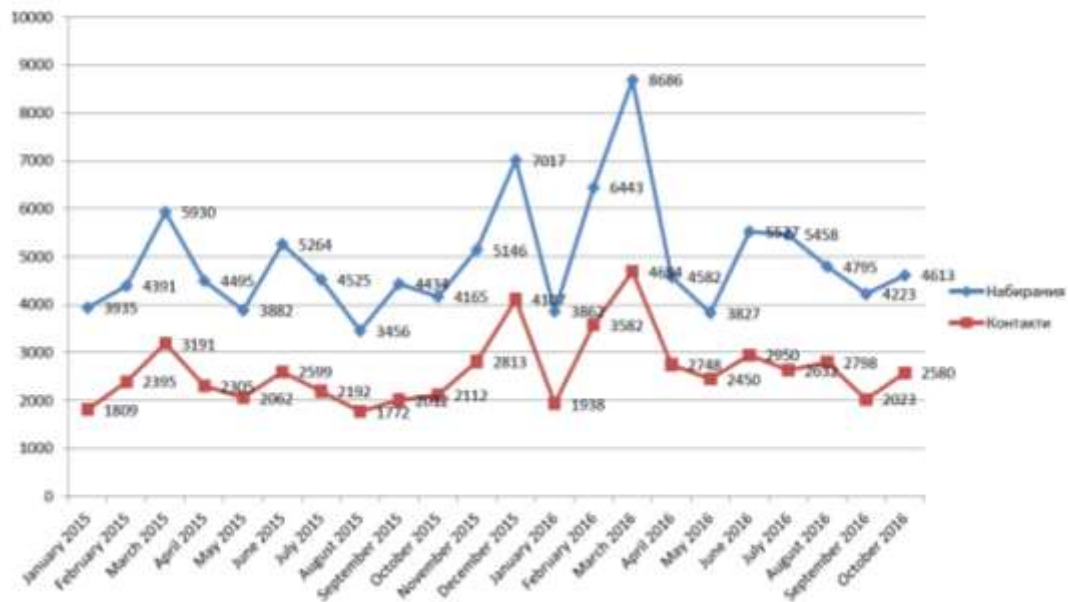
Период 2015-2016



- Средно обработена база за 2015: 2096 клиента
- Средно обработена база за 2016: 2640 клиента
- Увеличение на базата с 21%.

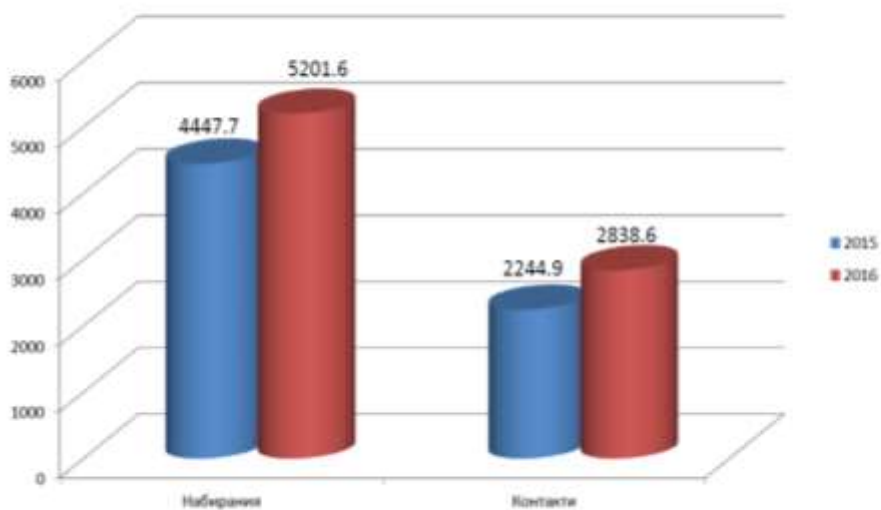
Тенденция набирания / контакти

Период 2015-2016



Средни месечни набирания / контакти

Период 2015-2016

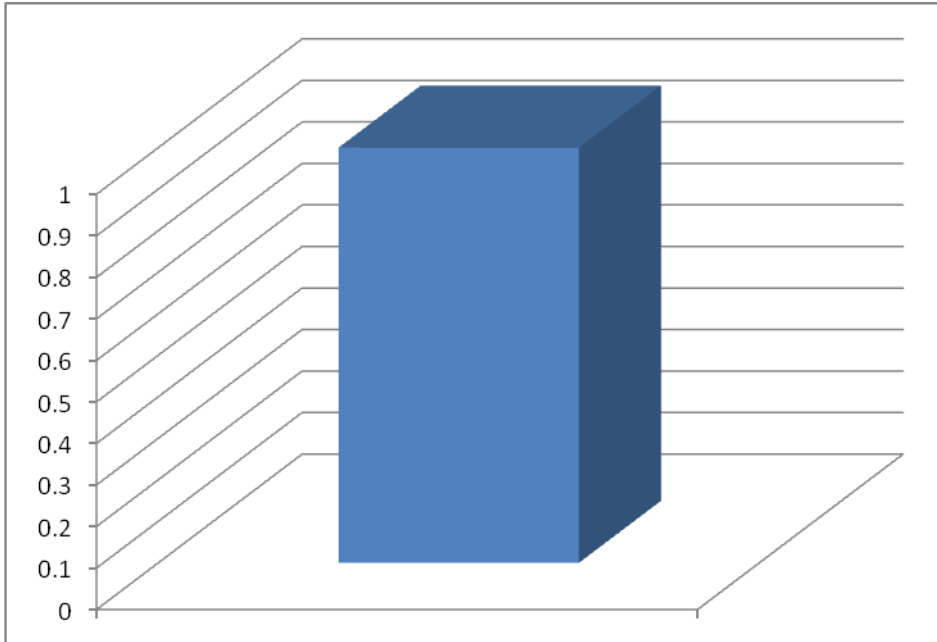


- Увеличение на набиранията за 2016 с 14%.
- Увеличение на контактите за 2016 с 21%.

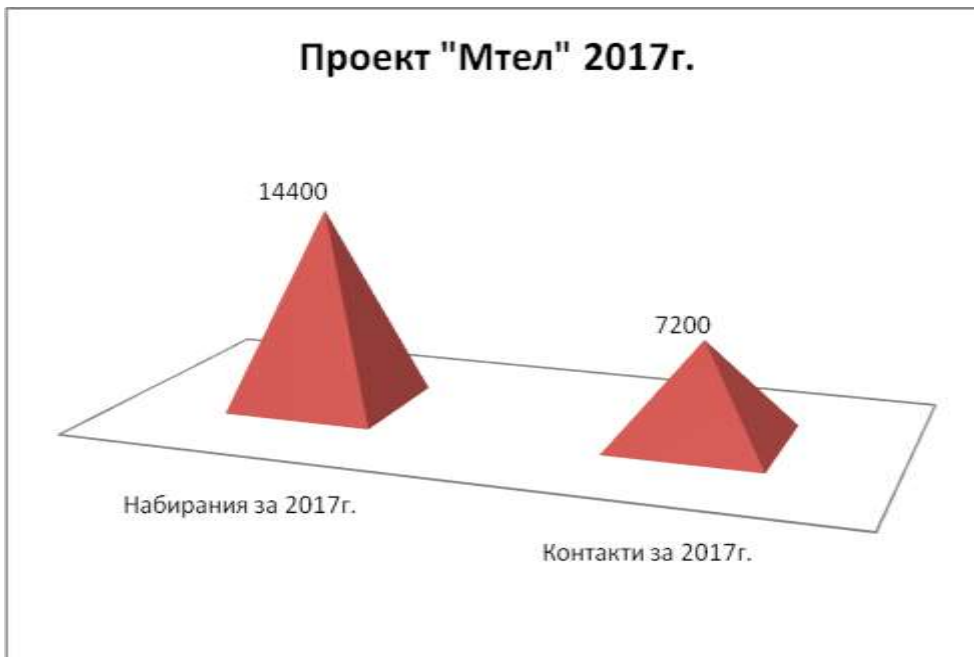
5. Статистически анализ на новите проекти в компанията 2017г.

- Проект „Мтел”

1. База за обработване за 2017г.



2. Набирания и контакти по проекта

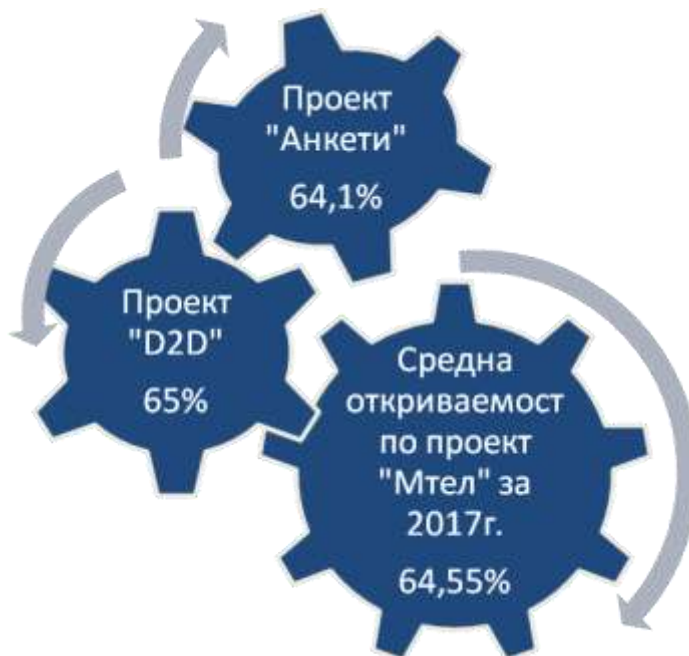


3. Ефективност по проекта



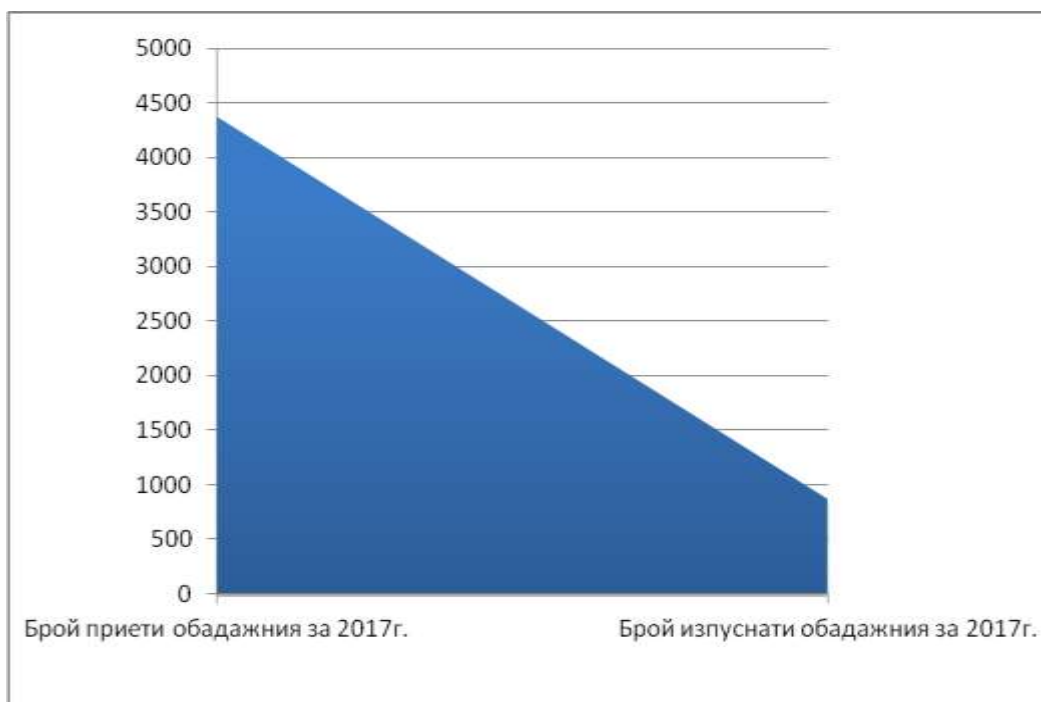
***15,3% по-висока ефективност по проект „Анкети”, спрямо проект „D2D”*

4. Откриваемост по проекта

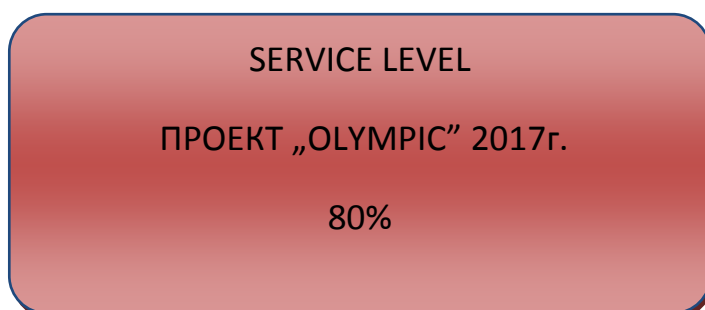


- Проект „Олимпик”

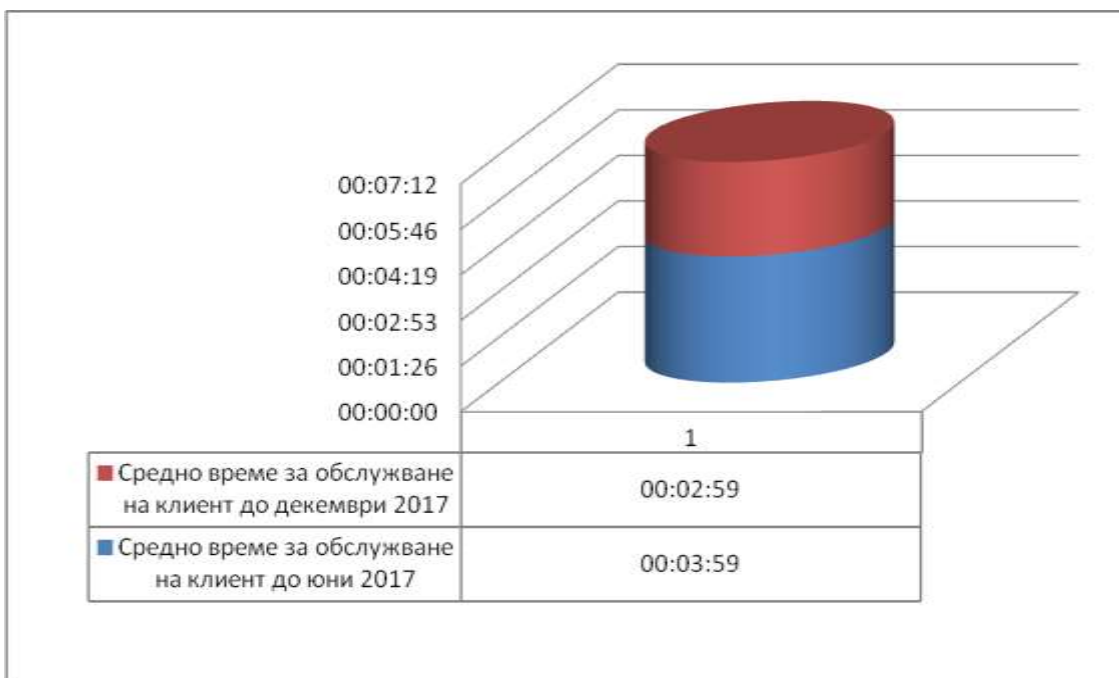
1. Приети и изпуснати обаждания



2. Service Level



3. Средно време за обслужване на клиент



***1 мин. по- бързо обслужване на клиент през втората половина на 2017г.*

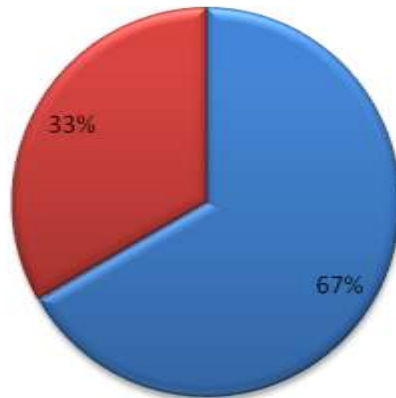
- Проект ПОК „Съгласие”

1. Набирания и контакти



2. Проведени анкети

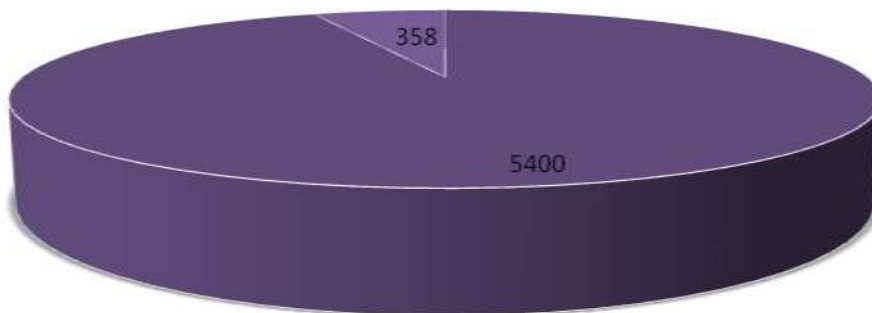
ПОК "Съгласие"



- Проект „Sodexo Sport Pass”

1. Приети и изпуснати обаждания

Приети и изпуснати обаждания за 2017г.



**Средно само по 1 изпуснато обаждане на ден

2. Набирания



***Почти 50% повече набирания през втората половина на 2017г.*

3. Контакти



4. Обработени имейли

Имейли "Содексо"



Заклучение

Една от причините за все по-широкото разпространение на аутсорсинга са глобализацията на световната икономика и усложнените бизнес процеси, създаващи допълнително натоварване за компаниите. Прехвърлянето на отделни дейности и услуги на външни специалисти, позволява на фирмите да се съсредоточат върху тези дейности, които считат за основни. При това фирмите извършващи аутсорсинг имат всички основания да вярват, че изпълнението на определените функции ще бъде по-качествено и по-малко скъпо и трудоемко, отколкото ако се извърши от самата компания.

Често аутсорсингът се разглежда само като средство за намаляване на разходи или редуциране и пренасочване на кадри, но това е само един аспект от аутсорсинг дейностите. Различните изследвания и позициите на страната ни в тях показват, че България се превръща в атрактивна аутсорсинг дестинация. Страната ни е призната за функционираща пазарна икономика, политически стабилна държава с модерно законодателство, стратегическо географско разположение, високо квалифицирана работна ръка, ниски данъци и ниски оперативни и експлоатационни разходи в сравнение с другите страни членки, което в много случаи е определящо за насочването на капитали.

Високият ръст на привлечените преки чуждестранни инвестиции през последните години е доказателство за това, че чуждите фирми отчитат и оценяват всички предимствата на страната. В заключение бих искала да кажа, че основните ползи на качествени аутсорсинг решения са няколко: максимизиране на ползите от продажбите, освобождаване на ресурси за основните дейности, минимализиране и управление на разходите.

Потенциалните ползи от аутсорсинга пред развиващите се икономики са огромни. Най-общо те включват увеличаване на експортните приходи, създаване на работни места, по-високи заплати и нови умения. От друга

страна печелят и фирмите, които прибягват до аутсорсинг, тъй като редуцират разходите си и освобождават ресурси за други дейности, повишават качеството и своята конкурентоспособност.

Пример за българска развиваща се компания, с предмет на дейност именно аутсорсингът, е „Глобал Сървисиз България”. Статистическите анализи в изложението показват бързите темпове на развитие. Влизането на нови проекти през 2017г. сочат за високия интерес на фирмите към т.нар. „изнасяне на услуги” и доказват теорията, че този тип бизнес имат благоприятни последици и за двете страни.

В съвременния свят достигат до успех само тези компании, които водят бизнеса си с най-ефективни методи, достигайки намаление на операционните разходи при запазване на високо качество на услугите, които предлагат.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Върбанов, Р. Корпоративни мрежови архитектури и технологии. В.Търново, 2009
2. Данни от компания „Глобал Сървисиз България”
3. Дойков, Д. Предприемачество и предприемачески проекти. С., 2007
4. Захариев, Е. Менджърският подход аутсорсинг – необходимост и възможности за предприемаческа фирма. С., 2010
5. Куршумов, В. Класификация на аутсорсинга и направления за неговото приложение. // Сборник с доклади от научна конференция на младите научни работници, Наука и икономика, ИУ-Варна, 2013
6. Куршумов, В. Основни моменти при процеса на аутсорсинг и неговото планиране. // Сборник с доклади от XIV Научно-практическа конференция, посветена на 65-годишния юбилей на катедра „Индустриален бизнес” при УНСС-София на тема „Предпоставки и възможности за индустриален растеж в България”, Издателски комплекс УНСС, София, 2013
7. Куршумов, В. Място и роля на аутсорсинга в съвременните бизнес практики. // Сборник доклади от международна научна конференция „Тенденции и предизвикателства в развитието на икономиката”, том I, Наука и икономика, ИУ-Варна, 2012
8. Харизанова, М., Практиката по управление на човешките ресурси – аутсорсинг. Банкя, окт. 2004 г.
9. Харизанова, М., и др., УЧР: теория, практика, интернет, С.,1999
10. Heywood, J. Br., The outsourcing dilemma. The search for Competitiveness, Prentice Hall, Inc., 2002
11. Styblo, J., Outsourcing a Outplacement, ASPI – Prague, 2005
12. <http://obuch.info/ministerstvo-na-ikonomikata-i-energetikata-direkciya-obsha-iko.html>
13. <http://www.outsourcinginbg.com/bg>

14. <http://cio.bg>
15. <https://www.mi.government.bg/bg/interviews-type-detail-362-.html>
16. http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/21/21-46_M_Alexandrova.pdf
17. <http://invest.plovdiv.bg/content/it-outsourcing/>