

Доц. д-р Румен Върбанов

СТРАТЕГИЯТА ЗА АУТСОРСИНГ НА ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ: ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ИЛИ НЕОБХОДИМОСТ

“Ако вашият ИТ отдел не е готов да изразходва половината от своя бюджет за управление на външни ресурси, вие рискувате да загубите”

Енди Кейт, вицепрезидент на “Gartner Group EMEA”

Разгледана е една нова форма за организация на бизнес-информационната система – ИТ аутсорсингът. Изследвани са неговите предимства и рискове, различните му модели, тенденциите на развитие и мястото на България на този пазар. Направен е опит за анализиране на най-съществените предимства на ИТ аутсорсинга пред традиционно използваните подходи за управление на ИТ инфраструктурата. Съставен е препоръчителен списък на функциите, които могат да се възложат на външна компания, подхода при избора на най-подходящ аутсорсер (външен изпълнител) и сключването на самия договор за аутсорсинг, така че компанията-възложител да не загуби сигурността и контрола върху функциите, а да получи конкурентни предимства. Формулирани са основните стъпки при изграждането на ИТ аутсорсингова стратегия на фирмата. Анализирано е развитието на пазара на ИТ аутсорсинг услуги в България през преходния период и някои проблеми, породени от спецификата на законодателството и особеностите на ИТ бизнеса у нас.

JEL: L21; L22

От няколко години една от най-обсъжданите от специалистите теми е аутсорсингът на информационни технологии (ИТ аутсорсинг). ИТ станала неразделна част от бизнес-процесите, катализатор за успешно развитие на бизнеса. От това следва, че към ИТ поддръжката на бизнес-процеси могат да се приложат същите методи за управление, които се използват и за другите бизнес-процеси, т.е. да се регламентират и управляват на основата на ключови показатели за ефективност. Независимо дали ИТ функциите ще се изпълняват от специалисти на компанията, или ще се възложат на външна организация, и в единия, и в другия случай тези функции се вграждат във веригата от производствени бизнес-процеси и стават тяхна неразделна част. Тогава те могат да се управляват и да се измерва тяхното качество.

Основната идея, смисълът на аутсорсинга се състои в следното: да се съсредоточат всички ресурси върху тези видове дейности, които са основни за компанията, а останалите бизнес-функции или части от бизнес-процеси (поддържащи, непрофилни, съпътстващи) да се насочат към надежден и професионален партньор. По аналогия ИТ аутсорсингът е предоставяне на външен изпълнител на част от функциите по поддръжка и управление на информационните ресурси.

Възможностите на аутсорсинга са огромни и могат да се използват без ограничения във всички области на бизнеса. Според проучване на IDC през

2005 г. американските компании са изразходвали за задграничен аутсорсинг на ИТ операции над 17.6 млрд. дол. (за сравнение през 2000 г. разходите за аутсорсинг в този сектор са били 5.5 млрд. дол.). При това най-бързо развиващият се сектор на задграничния аутсорсинг на ИТ операции е станала електронната търговия и разработката на Web приложения - през 2005 г. от цялата сума към него са насочени 5.6 млрд. дол.¹

В световната практика аутсорсингът като начин за организация на производството отдавна е признат като незаменимо средство за повишаване ефективността на работата на компанията. Според много експерти наличието на *дългосрочна аутсорсингова стратегия* е необходимо условие за успешно развитие на конкурентоспособен бизнес и неговото адаптиране към бързо променящите се условия на пазара.

Подход към разработването на стратегия за ИТ аутсорсинг

Независимо от това, че са известни ползите от предоставянето на ИТ услуги на външни изпълнители, създаването и реализирането на оптимална стратегия за ИТ аутсорсинг е един от най-сложните въпроси. Засега няма общи критерии и правила за гарантиране на ефективен аутсорсинг. Целесъобразно е да се започне с анализ на *основните причини, които най-често принуждават компаниите да използват услугите на ИТ аутсорсинга*. Този анализ невинаги може да се направи самостоятелно и е препоръчително да се потърси помощта на външни консултанти. Според нас най-често отчитаните съображения при ориентирането към ИТ услуги от външен доставчик (аутсорсер) са няколко.

Възможността да се повиши ефективността на основната дейност, като се възложат много операции от областта на ИТ на външни изпълнители. Всички бизнес-задачи се разделят на две големи групи: основна дейност и такива, които са свързани с нейното поддържане (непрофилни). Ключово място във втората група заема информационната инфраструктура на компанията, внедряването и поддръжката на съвременни ИТ. По принцип стремежът е към освобождаване от обслужващи функции и предоставянето им на аутсорсер.

Потребността регулярно да се предвиждат и разходват средства за ИТ обучение. Практиката в България е такава, че много от малките и средните компании почти не осигуряват средства в областта на придобиването на нови ИКТ умения. Само при нужда се извършва обучение на ИТ специалисти и този процес не се разглежда като перманентен. Една от причините е голямата вероятност лесно да загубят добре подготвен специалист, който може да предпочете заплащането и условията на работа в по-голяма компания. Масова практика е малки и средни фирми да наемат специалисти за определен период, които да внедрят определена ИС и да обучат персонала или да изготвят някоя от по-евтините разновидности на Web-сайт. В по-големите компании нещата стоят по различен начин – те са наясно с критичната роля на ИТ за бизнеса и могат да

¹ <http://www.idc.com/>

планират работата в тази област за много по-дълъг период. Повечето от тях познават и използват възможностите на Web базираното корпоративно обучение.

Липса на необходимото количество собствени ресурси. Ограниченият брой собствени ИТ специалисти се занимават с оперативното решаване на различни задачи в областта счетоводната отчетност, снабдяването, продажбите, поддръжката на мрежовата инфраструктура и др. Не само като количество, но и като качество те не са в състояние да решават глобални ИТ задачи. Това могат да направят висококвалифицирани специалисти на външни организации със солиден опит при проектирането на информационни системи, реинженеринг на бизнес-процеси, изпълнение на проекти за електронна търговия, онлайн работа с клиенти и доставчици и т.н.

Недостиг на ИТ оборудване. Пазарът на ИТ технологии е високо конкурентен, разнообразен и много силно диференциран. Дори за специалистите е трудно само да следят съобщенията за бързо променящите се възможности на хардуера и за новите софтуерни версии. Изгодите от аутсорсинга се изразяват в това, че не е необходимо да се разходват средства за закупуване на някои видове софтуер и хардуерни системи, както и свързаните с тях помещения, наеми и заплати.

Недостатъчна квалификация на собствените ИТ специалисти. В много фирми няма хора с международни сертификати, способни да осъществяват експертна дейност, да формират и да осъществяват критични за бизнес-информационната система проекти и решения, да планират ефективно развитието на информационната инфраструктура и да оценяват ефективността от използвано на различните информационни ресурси. Обикновено собствените специалисти изпълняват широк кръг разнообразни функции от типов характер и нямат интерес да повишават специализацията си. В същото време новите технологии изискват все по-тясно специализирани, но задълбочени знания за конкретен софтуер или платформа, съкратени срокове за адаптиране на ИТ към бизнес-процесите на компанията и поддръжката им в онлайн режим.

Интересът към корпоративни приложения от последно поколение (ERP, CRM, BI, HR и др.). Високата цена, сложността на приложенията и множеството рискове, свързани с внедряването и поддръжката на този софтуер, дълго време не позволяваха на средни и по-малки компании да се възползват от техните достойнства. Външният доставчик може да реши на приемлива цена и в кратък срок много от проблемите с инсталирането и поддръжката такива сложни системи.

Целесъобразно е да се отчитат и някои рискове при избора на аутсорсинга като бизнес-стратегия. При подготовката на стратегията за аутсорсинг от страна на компанията-възложител могат да се анализират няколко типични риска, които най-често карат ръководителите да отлагат решението за ИТ аутсорсинг.

Бизнес-процесът има голяма специфика или неговата значимост в основната дейност на компанията е прекалено критична, за да се използват услугите на аутсорсери. Гъвкавостта на аутсорсинга в този случай се проявява

във възможността да се създаде *смесен екип* - мениджъри и специалисти, които формулират задачи от страна на възложителя, и група от непосредствени изпълнители от външната компания.² При тази ситуация очевидно възложителят приема минимален риск, понеже от негова страна проектът се контролира от компетентни в предметната област специалисти. Натрупаният опит позволява да се препоръча като оптимален такъв подход, при който аналитичната работа се осъществява от специалисти на възложителя (клиент), а външният изпълнител работи по ясно формулирано техническо задание.

ИТ специалистите на компанията-възложител могат да загубят контрола върху развитието на ИТ и съответните информационни системи. Чувството за загуба на контрола се засилва, когато в компанията-възложител предварително не е определен един специалист - ИТ мениджър, който изцяло да отговаря за успеха на проекта в частта на технологиите. Той трябва да притежава професионални знания и подготовка в областта на ИТ и да е натоварен с осъществяването на технологичен контрол върху дейността на фирмата, която сорсва дейностите. Практиката е доказала необходимостта от документ (договор, контракт), в който подробно да се опишат изпълняваните на аутсорсинг работи и технологиите, които ще се използват за тяхното реализиране. С помощта на този документ във всеки момент може да се възстанови историята на развитието на ИТ системата.

Опасността да се предадат прекалено много важни функции в чужди ръце. Такъв вид съмнения са основателни, но практиката предлага гъвкаво и ефективно решение - избор на няколко външни изпълнители за различните функции. Освен това компаниите, занимаващи се с аутсорсинг на ИТ дейности, които държат на своя авторитет, не биха си позволили нелоялно отношение и злоупотреба с възложените им дейности и съответната информация.

Висока стойност на услугите за аутсорсинг в сравнение със заплатите, които биха се раздали на допълнително назначени ИТ специалисти. В повечето случаи, ако се съпостави заплащането на собствени специалисти (заплати, данъци и други разходи) с разходите за външни услуги, ще се окаже, че последните са по-големи. Но при такова елементарно сравнение не се отчитат други критични за информационната система фактори – възможността да се разполага с първокласни ИТ специалисти, да се използва модерен хардуер и софтуерни решения, постигането на висока степен на сигурност за функционирането на ИС и комуникациите и др.

Съмнения в качеството на услугите. Има място за недоверие в професионалното ниво на предоставяните услуги, понеже на пазара присъстват много различни фирми, предлагащи аутсорсинг на ИТ. В сегашните икономически условия в България е много трудно да се прецени на кого да се повери дадена дейност, но по правило по-голямата част от мениджърите се

² *Спарроу, Э.* Успешный ИТ-аутсорсинг. От выбора поставщика услуг до управления проектом (пер. с англ.). Изд. Кудиц-Образ, 2004.

ръководят от авторитета и натрупания опит във фирмите, на които ще възложат съответните операции. Добрата практиката е утвърдила необходимостта предварително да се събере необходимата информация за това какъв е имиджът на аутсорсера. Освен това в договора за аутсорсинг възложителят може да представи своите изисквания към външния изпълнител по отношение квалификацията на персонала, съществуващия опит в работата с клиенти, наличието на сертифицирани специалисти, изпълнени до момента проекти и др.

Опасност от изтичане на важна информация (особено за банковата и финансовата сфера). Една от често срещаните причини за отказ от аутсорсинг е стремежът да се запази търговската тайна и всичко, свързано с нея. Но много от успешните проекти доказват, че нивото на проникване на аутсорсера в тайните на възложителя се определя в най-голяма степен от организираността на самия възложител.³ Безспорно сигурността на информацията като изключително важен момент в ИТ стратегията на всяка компания, особено с прехода към онлайн-бизнес и използването на Web, заслужава специално внимание. Особено като се вземат предвид допълнителните рискове и заплахи, които възникват при Интранет и екстранет решенията, електронната търговия и аутсорсинга на дейности към външни организации. Сигурността се движи от нуждите на бизнеса и представлява сложен комплекс от процеси и продукти. Докато през 2001-2002 г. се изискваха минимум 3-5% от ИТ бюджета на дадена компания да се отделят за подобряване на защитата на данните, връзките и приложенията, то към 2005-2006 г. този процент достига 9-10 и повече, според спецификата на сектора. Наложил се формирането на *политика за сигурност*, отчитаща потенциалните рискове (правен, човешки, пазарен и др.), световните стандарти (например ISO 17799 за управление сигурността на информацията), международните и местните правни документи (Европейската директива за личните данни и електронния подпис и др.), съществуващите на пазара продукти за криптиране на комуникационни линии и връзки (Frame Relay Encryptor, ATM Encryptor, Link Encryptor, Privacy Manager) и за Интернет-сигурност и VPN (Nethawk, Nethawk Client).

В крайна сметка окончателното решение дали да се използват възможностите на аутсорсинга трябва да вземе *възложителят*, след като подробно е изяснил особеностите и спецификата на бизнеса си.

Анализът на съществуващата успешна практика ни навежда на извода, че най-успешните примери на аутсорсинг съчетават два важни компонента: умело използване на *специализирани знания, технологии, опит и съвременно оборудване* на аутсорсера и *близък контакт* с външния изпълнител, съвместна работа в един екип. Става дума за партньорски отношения, разчетени на дълъг период и базирани на доверие и лоялност.

³ Всички проучвания за сигурността показват, че заплахите са основно от вътрешни, и то оторизирани потребители (52-59% от пробивите в сигурността на корпоративната ИС). В същото време е погрешно решенията за сигурност да се свеждат само до firewall. В нишата на корпоративните клиенти е задължително да се добавят елементи като физическа охрана, контрол на достъпа, мрежова сигурност, криптография, цифров подпис, биометрика и др.

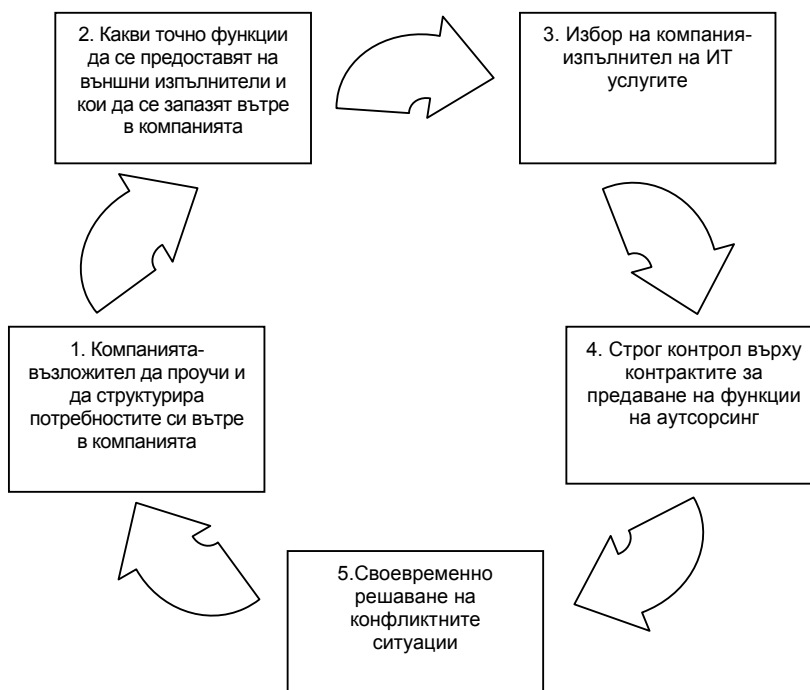
Могат да се изтъкнат най-малко три фактора, които да съдействат за разширяване на пазара на ИТ аутсорсинг:

- *доверие* на клиента към доставчика на аутсорсинг;
- високо ниво на *професионализъм* на доставчика, благодарение на което е в състояние да осигури високо качество на услугите при по-ниско равнище на разходи, отколкото биха били необходими, ако възложителят осъществява самостоятелна поддръжка на бизнес-процесите;
- добра подготовка на възложителя, която му позволява да *оцени текущите разходи и рискове* при поддържането на бизнес-процеси и ползите от предаването на процеса на аутсорсинг.

След като са отчетени основните мотиви за предоставяне на ИТ дейности на външни изпълнители и съществуващите рискове, може да се премине към разработването на подходящ модел. При изграждането на стратегия за ИТ аутсорсинг могат да се включат *5 основни стъпки* (вж. фигурата).

Фигура

Основни стъпки при изграждането на стратегия за ИТ аутсорсинг



Ще разгледаме по-подробно съдържанието на всяка от тези стъпки и възможните решения.

Стъпка 1. Компанията-възложител трябва да проучи и да структурира своите потребности. Отправен и много важен момент при прехода към аутсорсинг е внимателно да се анализират всички решавани от компанията задачи, съпоставянето им със стратегическите цели и на тази основа определяне на дейностите и функциите, които е целесъобразно да се възложат на външни изпълнители. Повечето от нещата се фокусират към правилния отговор на въпроса “Какви ИТ услуги са нужни на организацията-възложител и за какво е готова да заплати?” Необходимо е много ясно да се опишат параметрите на тези услуги с бизнес-термини в т.нар. каталог на ИТ услугите с точен механизъм за измерване на всеки от параметрите. Следващият момент е установяване качеството на услугите от ИТ каталога. За съжаление в България поради непознаване същността на аутсорсинга и значението на ИТ за бизнеса в много малко фирми съществува яснота за необходимите ИТ услуги и тяхното оптимизиране. Може да се добави липсата на опит, опасенията от промени, изолираността на ръководството от проблемите на ИТ специалистите. Нужна е яснота за това какво *точно се отдава на аутсорсинг и как ще се контролира текущо процесът*. За целта е необходимо ръководителите добре да осъзнаят зависимостта на бизнеса от информационните технологии, а инвестициите в тях да се разглеждат като подпомагащи развитието на бизнеса. Трябва да се опишат всички ИТ услуги, ориентирани към различните бизнес-подразделения, и да се разработят правила за поддръжката им. Тогава се открояват критичните за бизнеса ИТ услуги и тази част от тях, която е целесъобразно да се предаде на аутсорсинг. Най-важното е възложителят да определи целите, задачите и показателите за ефективна работа по всички направления (оперативност, непрекъснатост, безопасност), за да може правилно да формулира изискванията си към изпълнителя.

Стъпка 2. На тази фаза от формирането на стратегията за ИТ аутсорсинг се установява какви точно функции да се предоставят на външни изпълнители и кои от тях да се запазят вътре в компанията. Това е ключов момент за успеха от съвместната работа с външни специалисти в ИТ технологиите. Традиционно към първата група се отнасят функции, свързани с рутинни операции (поддръжка на РС, обработката на данните с настолни компютри, администриране на локалната мрежа, осигуряване работата на справочните служби, управление на приложенията). Втората група обхваща стратегическото информационно и системно планиране, контрола над контрактите за аутсорсинг. Правилото е “да не се предава на външна компания това, което не може да се опише”. Експертите препоръчват да се потърси помощ, консултации с професионални консултанти при определяне на плана за предаване на функции и при уточняване на условията на контракта за аутсорсинг.

Стъпка 3. Избор на компания-изпълнител на ИТ услугите. Много често обещанията на доставчиците на услуги невинаги съответстват на техните реални възможности и затова възниква въпросът “На какви критерии трябва да отговаря една съвременна компания, занимаваща се с аутсорсинг?” “Как да се избере подходящ партньор, който да приведе бизнеса на клиента в електронно измерение?”

Целесъобразно е при воденето на преговорите да се обърне внимание на няколко важни неща:

• колко години компанията се занимава с аутсорсинг, т.е. какъв е *реалният ѝ опит* в този бранш, натрупаните знания и професионализъм; има ли опит в реализацията на интеграционни проекти;

- *репутация* на фирмата;
- кръга на *предоставяните услуги*;
- какви специалисти работят в компанията;
- какви сертификати имат ИТ специалистите;
- колко клиенти обслужва в момента;
- какво е времето за реагиране (оперативност на реакцията);
- какви препоръки има от обслужваните клиенти;
- условията за гаранции.

Важно е да се отбележи, че при избора на външен изпълнител изискването за цена на услугата *няма първостепенно значение*. По-същественото е да се избере партньор, който лесно се ориентира в проблемите на конкретния бизнес и вътрешнофирменото движение на данни. Добре е предварително да се уточни с изпълнителя методологията на неговата работа, за да може достоверно да се прогнозира какви ще са организацията и качеството на изпълняваните работи и техническата поддръжка на всички етапи. Очевидно, когато за една компания Интернет се превръща не в самоцел, а в инструмент за материализиране на бизнес-стратегията, възложителят трябва да се съсредоточи върху своя основен бизнес, а за технологиите и способите за реализация на ИТ процесите да се погрижи системният интегратор, т.е. неговият партньор.

Целесъобразно е да се изяснят условията, които аутсорсерът може да приеме в процеса на съвместна работа: цена на услугите, разделение на собствеността, контрол върху изпълняваните работи. Добре е възложителят да се убеди във финансовата стабилност на компанията-аутсорсер, да предвиди дали ще остане на пазара, докато действа договорът за аутсорсинг.⁴

При избора на аутсорсер освен посочените критерии от изключително значение е *съглашението за нивото на услугите* (Service Level Agreement - SLA), където се съдържат параметрите и правилата за работа на аутсорсера, а също и отчетите за съответствие на предлаганите услуги с SLA. Ако в отчетите

⁴ Kettler K., J. Walstrom. The outsourcing decision. - International Journal of Information Management. Vol. 13 (6), p. 449 - 459.

има множество отклонения от SLA, това е индикация, че аутсорсерът не изпълнява своите функции на необходимото ниво. Не е за предпочитане компания за аутсорсинг, която не е готова да подпише SLA. За съжаление преобладаващата част от възложителите нямат никаква представа за съдържанието и ролята на този документ и за това какво е *ниво на решаване на проблемите*, защо е по-изгодно да се заплати по-скъпо за първото ниво, след като на второто няма да има никакви проблеми. Сключвайки договор с възложителя, аутсорсерът по правило включва определени рискове и фиксира в SLA границите на своята отговорност за проявлението им.

Стъпка 4. Строг контрол върху контрактите за предаване на функции на аутсорсинг. Обикновено този контрол се изпълнява от отдела за управление на информацията и се превръща в *централна задача на възложителя*. Добре е да се формира екип още в момента на сключването на договора с изпълнителя. Това е сложен въпрос, изискващ много висок професионализъм и специализация. Възложителят трябва да е наясно за какво ще плаща и как ще контролира процеса. Периодичното преподписване на актовете за извършените услуги носи много рискове от скриване на процесите. В същото време съществуват редица инструменти и методики, които позволяват да се контролира постоянно работата на аутсорсера.

Стъпка 5. Своевременно решаване на конфликтните ситуации и възникналите проблеми между клиента и компанията-изпълнител. Характерът на работите е такъв, че винаги има непредвидени ситуации или отклонения от предвидените в контракта параметри. Пораждащите се спорове и недоразумения се решават по предварително регламентиран начин, в съответствие с условията на страните, отразени в SLA.

След време, когато компанията почувства своята зависимост от аутсорсинга, трябва да реши *дали да довери целия обем работи на един аутсорсер, или да сключи договори с няколко*. Според експерти на "Gartner" изборът на един изпълнител е подходящ за компании, които са в състояние да контролират изпълнението на един сложен контракт. Много по-трудно е да се следи взаимодействието между няколко партньора. През 2004 г. от услугите на няколко аутсорсера се ползват преобладаващата част от корпоративните клиенти, а 40% от най-големите компании се доверяват на един главен изпълнител, който осъществява управлението на всички останали аутсорсингови компании.

При разработването на стратегията за аутсорсинг е необходима яснота и по друг въпрос – *за компании с какъв размер е най-подходящ аутсорсингът.*"

Много изследвания показват, че има пряка зависимост между *големината на организацията и интереса към ИТ аутсорсинг*. Най-перспективни клиенти са големите компании с персонал от 1000 до 50 000 служители, където контрактите са дългосрочни и с най-голям ефект.

Най-големите компании проявяват сравнително малък интерес към ИТ аутсорсинга. Това е обяснимо, като се има предвид наличието на сложна ИТ инфраструктура, териториално разпределени структурни поделения в

множество страни и континенти и функционирането на специализирано поделение, изпълняващо почти всички ИТ функции. Освен това точно тези предприятия реализират и някои интересни инсорсингови инициативи – или отделят своите ИТ поделения в самостоятелно юридическо лице, или закупуват неголеми ИТ компании, които впоследствие се инкорпорират.

През последните години изключително широки перспективи се очертават в развитието на аутсорсинга, особено от страна на *малките и средните фирми* и организации като едни от най-съвременните и успешни бизнес-модели, позволяващи достигането на реални конкурентни предимства.

Какво мотивира по-малките предприятия? Преобладаващата част от тях имат сравнително елементарна ИТ инфраструктура (15—50 персонални компютри, 1—2 сървъра, периферно оборудване, локална мрежа, телефонна станция, достъп в Интернет, обикновено операционна система MS Windows, интегриран пакет офис-приложения MS Office, стандартни приложения за счетоводна отчетност, персонал и снабдяване). Ако оборудването е надеждно и правилно инсталирано, сридове в тези системи настъпват рядко и нямат критичен характер за бизнеса. Когато се съпостави заплащането на един системен администратор (работна заплата и всички останали разходи), може да се окаже, че е по-изгодно обслужването на ИТ системата да се даде на аутсорсинг за фиксирано месечно заплащане или да се търсят услуги при нужда от външен доставчик (*service on demand*). Ръководителите на тези фирми много скоро могат да се убедят в предимствата и по-малките разходи за поддръжка на инфраструктурата пред това да разчитат на собствен специалист.

Още през 2002 г. след анкета с представители на 43 фирми, предоставящи аутсорсинг услуги, „Gartner“ прави констатацията, че *аутсорсингът е явление в бизнеса, което все по-малко ще се свързва само с големите компании*. И макар че фокусът остава върху тях, мениджърите на аутсорсинг изпълнителите усърдно търсят клиенти и сред по-малкия бизнес. Големите клиенти са донесли 64% от приходите на тези фирми през 2002 г., докато през 2001 г. процентът е бил 75.

Много показателни в това отношение са действията „IBM Global Services“ (IGS), която през 2005 г. обяви, че планира да похарчи 300 млн. дол. за широко-мощна инициатива под наименованието „Project Infusion“, насочена към увеличаване броя на бизнес-партньорите за обхващане на клиентите в средния сегмент. Това начинание в областта на ИТ услугите предполага IBM да подбере и обучи регионални системни интегратори, които да предложат услуги на клиенти за компании от средния сегмент (100-1000 служители) – пазар, който IBM оценява на повече от 94 млрд. дол. с годишен ръст 7.4% през 2005 г.⁵

Един анализ на консултантската компания „Pierre Audoin Consultants“ (PAC)⁶ недвусмислено показва подем и в европейския пазар за технологични

⁵ <http://www.ibm.com>

⁶ http://www.pac-online.com/pac/pac/live/pac_france/index.html

услуги, като приходите на първите 11 доставчици на услуги в сегмента достигат 2 млрд. евро през 2006 г. Най-голям принос за растежа има делът на ИТ услугите за бизнеса. Според PwC *в момента аутсорсингът е нормален компонент от всяка ИТ стратегия*. В Европа ръстът на приходите от услуги в тази област е между 5 и 10%. Друг ключов фактор в бизнеса с ИТ услуги са традиционните пазари на консултиране и софтуерните имплементации, като основна роля играят базираните на услуги архитектури (SOA - Service-Oriented Architecture) и системите за управление на връзките с клиенти (CRM).

Практиката е показала, че използването на ресурсите на външни изпълнители е най-удобно за компании, чиято дейност е организирана на основата на *проектния принцип*, т.е. има наличие на добре координирана работа в името на достигане на зададените цели в рамките на временни ограничения и фиксирани ресурси. Именно тогава е възможно ясно да се определят контурите на присъствие на аутсорсерите, да се фиксира тяхната цел и изпълняваните функции и точно да се оцени резултатът от дейността им.

Обобщавайки казаното дотук, могат да се направят няколко извода:

Първо, огромният ръст на ИТ аутсорсинга в цял свят се дължи на това, че технологиите се развиват много бързо и за да могат самостоятелно да следят и внедряват новият, хардуер, софтуер и комуникации, компаниите се нуждаят от голям брой висококвалифицирани специалисти и много средства. В един момент става невъзможно да си в крак със съвременните технологии, разчитайки на собствени сили. Много по-изгодно е да се привличат външни организации с високо подготвени специалисти в областта на ИТ, вместо да се създава и разширява собственото ИТ поделение. Практическите резултати в редица страни показват, че основната полза от ИТ аутсорсинга се изразява в значително повишаване ефективността на финансовия мениджмънт в резултат от големите технически възможности на аутсорсерите и високата квалификация на персонала. Освен това все по-определено се проявява тенденция към увеличаване броя на контрактите, които се сключват с няколко доставчици с цел допълнително намаляване на разходите.

Второ, при формирането на стратегия за аутсорсинг е целесъобразно задълбочено да се анализират ползите и рисковете от възлагане на някои дейности на външен изпълнител. Това означава внимателно да се анализират всички решавани от компанията задачи, съпоставянето им със стратегическите цели и на тази основа ясно определяне на дейностите и функциите, които е целесъобразно да се възложат на външни изпълнители. В същото време предаването на ИТ функции на аутсорсинг изисква сравнително висока степен на организация на вътрешните бизнес-процеси в компанията и готовност на нейните ръководители да предадат част от критичните функции на външен изпълнител.

Трето, за реализиране предимствата на ИТ аутсорсинга може да се използва методика, която позволява в няколко стъпки да се очертаят най-

важните действия за успешен аутсорсинг: компанията-възложител *да осъзнае и да структурира своите потребности*; да се уточни точно кои функции да се предоставят на външни изпълнители и кои да се запазят вътре в компанията; да се избере подходяща компания-изпълнител на ИТ услугите; да се осъществи строг контрол върху контрактите за предаване на функции на аутсорсинг и своевременно решаване на конфликтните ситуации и възникналите проблеми между клиента и компанията-изпълнител.

Аутсорсингът в България – състояние и тенденции

*“Прави това, което можеш да вършиш най-добре,
а всичко останало предай на аутсорсинг”*

Том Питърс

Преди всичко *намалението на разходите и концентрирането върху основния бизнес* са главните причини за предпочитанията към аутсорсинга. Практиката на много страни е показала, че при добре балансиран подход към него, компанията може да повиши чувствително равнището на обслужване на клиентите при по-малки разходи.

Експертите в тази област обаче са единодушни в съветите си да се подхожда внимателно и обосновано, много ясно и точно в договора с изпълнителя да се представят неговите задължения, начините за контрол върху разходите и извършването текущо на *актуализации* в различните части на документа.

При анализиране на процесите, свързани с ИТ аутсорсинга в България, е целесъобразно да се държи сметка за две неща:

- мястото ни в областта на офшорния аутсорсинг;
- наличието на развит пазар за ИТ услуги вътре в страната.

Първият аспект очертава добро позициониране на България на европейския и световния пазар на ИТ услуги.

Офшорният аутсорсинг е едно от характерните проявления на глобализацията Той възниква в САЩ в резултат от конкурентната борба с японските производители. Тогава се появява идеята за частично изнасяне на някои некритични за бизнеса процеси там, където могат да се изпълнят поевтино. Така се даде тласък на бурното развитие на две страни с евтина работна ръка и огромни човешки ресурси – Индия и Китай (Индия се ориентира към офшорен аутсорсинг на услуги, а Китай - на промишлено производство). Офшорният аутсорсинг в Индия започва в края на 80-те и началото на 90-те години на XX век с изнасянето на второстепенни служби по поддръжка на ИТ инфраструктура (ITO – infrastructure technology outsourcing) и некритични за бизнеса процеси (BPO – business process outsourcing), които изискват много голям обем относително нискоквалифициран труд.⁷ Впоследствие процесът на

⁷ Според National Association of Software and Service Companies софтуерът и услугите, изнесени от Индия за фискалната 2005 г., възлизат на 17.2 млрд. дол., което е ръст с 31% спрямо предишната година. В същото време Индия потрeблява много малка част от пазара на ИТ

развитието на офшорния аутсорсинг придобива лавинообразен характер и освен Индия, която заема преобладаващата част от пазара, започват да се включват и други страни с евтина работна сила.

Създаването на *софтуер по поръчка* е най-новото направление в офшорния аутсорсинг на ИТ услуги, което се появява в края на 90-те години на миналия век и е ориентирано към разработване на критични за бизнеса приложения. Все още обемът на този пазар е сравнително малък, но се смята, че има голям потенциал: ако световният аутсорсинг пазар сумарно е около 300 млрд. дол. годишно, около 160 млрд. дол. е аутсорсингът по поддръжка на ИТ инфраструктура, около 140 млрд. дол. съставлява аутсорсинга на бизнес-процеси и само 15 млрд. дол. остават за разработка на приложения (Software R&D). Преобладаващата част от тези 15 млрд. дол. аутсорсинг за разработване на програмно осигуряване е в САЩ и Западна Европа, а в останалата част на света е по-малко: Китай около 3 млрд. дол.; Индия около 2.3-2.5 млрд.; Русия около 1 млрд. дол. и т.н.

Проучването "Офшорна готовност на страните от Югоизточна Европа" класира четири държави според офшорната им готовност - България, Румъния, Словения и Словакия, като най-привлекателните в Югоизточна Европа за предоставяне на услуги в областта на високите технологии.⁸ От тях Словения е оценена като "най-готова" заради отличната си ИКТ инфраструктура и предвидима бизнес-среда. В същото време сравнително ограничената работна ръка и високите заплати правят словенската аутсорсинг индустрия трудно конкурентна. Като предимства на Румъния са изтъкнати квалифицираната конкурентоспособна работна ръка и относително евтините условия за развиване на бизнес. Нашата страна е на трето място в това изследване, а като предимства се сочат най-ниските нива на заплати в сравнение със средните за региона, доста големият запас от квалифицирани кадри, ниските данъци и цени за наемане на офис-помещения. България е вторият най-голям пазар на работна ръка в региона, а завършващите студенти са повече от тези в Хърватия или Словения, в т. ч. и тези с дипломи по компютърни науки и инженерство. У нас обаче има по-малък брой владеещи чужди езици в сравнение с другите страни в региона. Сред недостатъците на България са относително малката и незряла местна ИТ индустрия - около 1000 малки и средни компании, в рамките на която само няколко големи имат опит да предоставят аутсорсинг услуги.

Според изследване на "Economist Intelligence Unit", аналитичното звено на сп. "Economist", България е на 13-то място сред 60-те най-привлекателни зони за изнасяне на производство (аутсорсинг) в света.⁹ Това е добър атестат

аутсорсинг (около 2%), не е с развит ИТ бизнес, характеризира се с ниско ниво на проникване на ИТ и на образованост на населението и слабо проникване на Интернет в бизнеса и бита на хората. Всичко това ограничава възможностите на страната да работи върху сложни проекти за създаване на софтуер.

⁸ Computerworld, 2006, N 17.

⁹ Дневник, 24.02.2005.

и очертава огромни възможности, които все още не се използват в достатъчна степен, особено след влизането ни в Европейския съюз.

Сред най-важните критерии в посоченото изследване, обобщаващо мненията на 500 ръководители от цял свят, са *образоваността на населението, ниските разходи за работна ръка и добре развитата инфраструктура*. Страните, включени в допитването, са подредени на базата на факторите: разходи за труд, професионални умения, трудово законодателство, възможности за инвестиции, политически риск, макроикономическа стабилност, законодателна система, данъчни режими и инфраструктура. Според изследването *нашата страна е по-подходяща от САЩ, Великобритания, Румъния и Чили като място, където различни корпоративни структури биха могли да прехвърлят свои производства*. Най-големите фаворити са Индия и Китай, но се очаква от ситуацията да спечели и Източна Европа. В проучването най-предно място от страните от Централна и Източна Европа заема Чехия, която е четвърта в цитирания анализ. Силният интерес към Чехия се дължи до голяма степен на близостта ѝ едновременно до Западна и Източна Европа.

На Европейския симпозиум през 2004 г. аналитиците на "Gartner" представиха три основни фактора, които ще играят изключително важна роля в *развитието на ИТ пазара през следващото десетилетие*. Първият е офшорният аутсорсинг - изтъква се, че компаниите основно ще преразгледат своята политика в областта на ИТ инвестициите, прилагайки съвременни телекомуникационни технологии за използване на по-евтината висококвалифицирана работна ръка, която може да се намира във всяка точка на Земята.

В световната практика има утвърдени критерии за предпочитания на страните при офшорния аутсорсинг, като регулярно се публикува годишен рейтинг. За България могат да се изтъкнат няколко важни предимства, които биха могли да привлекат допълнителни поръчки от различни точки на света.¹⁰

- Политическа стабилност. Страната ни се откроява с политическа стабилност, с демократични институции, с толерантен етнически модел. България е член на НАТО, а от 1 януари 2007 г. е и пълноправен член на ЕС.

- Макроикономическа и финансова стабилност. *Икономическият растеж на страната* от отрицателен през 1997 г. (-5.6%) става положителен, като от 2000 г. насам постоянно надвишава равнището от 4%. За 2004 г. България постига ръст на БВП от 5.6%, като същия ръст постига и за деветмесечието на 2005 г. Туризмът, индустрията и секторът на услугите са сред основните двигатели на този икономическия растеж. Влияние оказват увеличеното ниво на инвестиции и засиленият външнотърговски стокообмен; *Индустрията значително ускорява своето развитие*. През 2004 г. промишленото производство отбеляза ръст от 43.5% спрямо 2000 г., а промишлените продажби - 47.3%.

¹⁰ Аутсорсингът – същност и развитие. Министерство на икономиката и енергетиката, дирекция "Обща икономическа политика", януари 2006, http://www.mee.government.bg/doc_pdf/Outsourcing-2006.doc

Тенденцията към нарастване продължава и през 2005 г., като към ноември промишленото производство се е увеличило с 68.9% спрямо 2000 г., а промишлените продажби с 81.6%. Продължава да *намалява нивото на инфлацията* - от 11.4% в края на 2000 г. до 4% в края на 2004 г. Поради значителното увеличение на цените на горивата в края на 2005 г. инфлацията достигна 6.5%. През последните две години страната има *бюджетен излишък*, като за 2004 г. той е 1.7% от БВП. Съотношението на общия държавен дълг към БВП в края на 2004 г. е 40.9%, като в края на ноември 2005 г. то намалява до 33.4%.

- **Функционираща пазарна икономика.** През октомври 2002 г. в Редовния годишен доклад на Европейската комисия за страните кандидат-членки България е призната за функционираща пазарна икономика на базата на шест групи показатели: равновесие между търсене и предлагане, либерализирани цени и търговия; липса на пречки пред навлизането в и излизането от пазара; действаща правна система, вкл. защита на правата на собственост и осъществимостта на договорите; финансов сектор, който е достатъчно добре развит, за да насочва спестяванията към производствени инвестиции; широко (обществено) съгласие относно принципите на стопанската политика.

- **Висококвалифицирана работна ръка.** Относителният дял на населението на възраст 25-64 години с висше образование е 21% (2003 г., НСИ) при 15% за новите страни-членки на Европейския съюз (2002 г., Евростат). Относителният дял на дипломираните се в научно-техническите специалности от общо завършилите университет е 20.2% през 2003 г. при 19.2% през 2001 г. (средната стойност за ЕС-15 е 25.7%, а за ЕС-10 - 13.0%).

- **Конкурентна цена на работната сила и по-ниски производствени разходи** в сравнение със страните в Европа. По данни на Евростат компенсацията на наетите (заплати, допълнителни възнаграждения, осигуровки и др.) у нас е 35.4% от БВП за 2004 г., което е по-ниско в сравнение с новоприетите страни-членки (44.3%) и с ЕС-25 (50.1%).

- **Прозрачна и предсказуема бизнес-среда.** През последните няколко години бизнес-средата е значително подобрена, като се повишава доверието към провежданите политики, работата на администрацията и законодателството. Продължава тенденцията към намаляване на общата данъчна и осигурителна тежест и се подобряват мерките, насочени към ефективно функциониране на пазарите. Укрепва се сътрудничеството и партньорството между държавната администрация и бизнеса. Процесът на оптимизиране на регулаторните режими продължава (съгласно направените от правителството препоръки за облекчаване и отпадане на 192 режими), като към края на 2005 г. 163 режими, или 85% от предвидените, са в процес на отпадане и облекчаване или вече са отпаднали и облекчени.

- **Ниски данъци** - намален корпоративния данък от 19.5% за 2004 г. на 15% през 2005 г.; нулев процент данък печалба в повече от 100 общини с висока безработица; ползване на данъчен кредит по специалния ред за начисляване на ДДС при внос за изпълнение на инвестиционни проекти над

10 млн. лв.; намаляване на срока за възстановяване на ДДС от 45 на 30 дни през 2005 г. за фирми-износителки; завишени амортизационни норми (на 50%) за инвестиции в нови машини, производствено оборудване и апаратура; компютри, периферни устройства и софтуер.

- Либерализирана търговия. Като малка страна с отворена икономика България е силно зависима от външната среда и провежда последователна политика за либерализация на външната търговия, насочена към увеличаване ефективността на производството и конкурентоспособността на българските стоки.

- Минимален риск за инвестиции. Привличането на ПЧИ е показател за привлекателността на икономиката и нейния потенциал за развитие. Те са източник на ресурси за финансиране на дефицита по текущата сметка и за увеличаване възможностите на икономиката да произвежда повече продукция, да създава повече доход и да осигурява експортен ресурс.

България има сериозни традиции в образованието, респ. в подготовката на висококвалифицирани ИТ специалисти. Показателни са данните на компанията "Brainbench's" за 2005 г., която се е специализирала в акредитацията на програмисти по цял свят. От тях се вижда, че сме на 8-мо 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 4-то място, а класацията се води от САЩ, следвани от Индия и Русия (вж. таблицата). "Брейнбеч" прави сравнение с 2003 г., когато сме били на 10-то място.¹¹

Таблица

Десетте страни в света с най-голям брой ИТ специалисти за 2003 и 2005 г.

2003 г.	2005 г.
1. САЩ	1. САЩ
2. Индия	2. Индия
3. Русия	3. Русия
4. Канада	4. Румъния
5. Великобритания	5. Украйна
6. Румъния	6. Канада
7. Австралия	7. Великобритания
8. Украйна	8. България
9. Пакистан	9. Филипини
10. България	10. Латвия

Източник. Global Skills Report 2005, Brainbench's.

Може да се направи изводът, че България е една от страните, които се занимават активно с офшорен ИТ аутсорсинг. Нашите софтуерни компании и системни интегратори работят по изпълнение на скъпи, бързи и

¹¹ Global Skills Report" 2005, Brainbench's <http://www.ciol.com/content/news/2005/105080308.asp>

нетрадиционни бутикови проекти на световноизвестни софтуерните гиганти. Преобладаващата част от българските фирми в момента са заети с изпълнението именно на *бутикови проекти*, като 90% от поръчките са за Европа, САЩ, Канада и Австралия. Големи компании от тези региони ползват наши специалисти и фирми, за да правят и цели проекти. Страната ни *има своя ниша както на европейския, така и на световния аутсорсинг пазар*. Основните ни предимствата са наличието на висококвалифицирани ИТ специалисти, благоприятното разположение, натрупаният опит в тази област, както и евтината работна ръка. Важно предимство е също, че се намираме в една часова зона с централите на фирмите-поръчители, което улеснява комуникацията. А както показва световната практика, лесната връзка е много важна при изпълнението на високотехнологични проекти.

Вторият аспект при анализа на условията за аутсорсинг изисква да се изяснят два момента:

- Има ли реално търсене на ИТ аутсорсинг услуги в страната?
- Има ли обособена индустрия (сектор) на провайдъри, която да се заеме с изпълнението на поръчките на възложителите?

След продължително закъснение в България също започва да навлиза ИТ аутсорсингът. Много добър пример ни дадоха големите чуждестранни компании, които се настаниха в телекомуникационния сектор и в други области на българския пазар. Едно от първите неща, с които те се заемат, е да намалят трудовите разходи за счетоводна отчетност, поддръжка на клиентската база данни, управление на кадрите и т.н., като се обръщат към външни организации, специализирани в предоставянето на такъв вид услуги.

Има индикации, че у нас съществуват достатъчно фактори, които ще стимулират развитието на ИТ аутсорсинга в страната. Сред най-важните от тях могат да се открият няколко, чието въздействие е определящо:

Стандартите на ЕС в областта на електронния бизнес и електронната търговия, изискващи наличие на високотехнологична инфраструктура, електронни комуникации, ERP интегрирани системи и други видове модерен приложен софтуер. За бизнеса в страната изоставането в тази област означава невъзможност за реално присъствие на огромен пазар с над 500 млн. потребители и липса на общ език за общуване с клиенти и бизнес-партньори.

Сериозното внимание и напредъкът в областта на *реализирането на концепцията за електронно правителство и електронно управление*. Бързо се разширява спектърът на високотехнологични услуги и инфраструктура, които не могат да се изградят и поддържат със собствени специалисти. Днес, когато в много страни проектите за електронно правителство са реалност в една или друга степен,¹² е ясно, че същността на всеки проект за електронно правителство е *внедряване на корпоративна информационна система в национален мащаб*.

¹² Още към 2001 г. от 190 държави, членуващи в ООН, националите правителства на 169 в една или друга степен са използвали Интернет за предоставяне на информация и услуги.

Това означава, че могат да се използва съществуващият опит и технологии за повишаване ефективността на държавното управление. Както и в бизнеса, за да работи нормално механизмът на електронното правителство, са необходими ясни и точни правила за функциониране на нормалното правителство или държава – непротиворечиви и логически описани. Задължително е стриктното спазване на тези правила и осигуряване на тяхната достъпност и прозрачност.

Съществуването на голяма част от малкия и среден бизнес (МСП), което след присъединяването ни към ЕС изисква *бързо концентриране върху основния профил на дейността*. В европейската и световната практика има много примери за това, че аутсорсингът на типовите задачи за МСП може да даде много мощен тласък за развитие на националния ИТ аутсорсинг пазар.

Очакваното след влизането ни в ЕС *уедряване на бизнеса и появата на големи компании*. Един от основните проблеми е изграждането и поддръжката съвременни мощни ИС с Web базиран достъп и Интернет-инфраструктура. Създаването или адаптирането на такива ИС и съответната инфраструктура е свързано с наличието на висококвалифицирани специалисти в тази област.

Може да се очаква, че *всички големи компании* съвсем скоро ще започнат да разглеждат възможността за предоставяне на част от своите функции, вкл. *изпълнението на най-стандартизираните процеси по поддръжката на ИТ инфраструктурата*, в управление от външни организации или вече се възползват от тези услуги.

Засега в България в областта на аутсорсинга може би най-популярна е техническата поддръжка на компютрите. Следват предоставянето на Интернет-достъп, разработването и поддръжката на Web-сайтове, поддръжка на решения за електронна търговия, предлагане на съдържание и др.

Основната причина, която задържа разпространението на ИТ аутсорсинга в страната, е финансова, т.е. *страхът, че това ще струва много скъпо и голяма част от разходите за ИТ не са необходими* точно сега. Но могат да се изтъкнат и други причини: повечето мениджъри не познават възможностите и моделите на ИТ аутсорсинг; налице са психологически проблеми, породени от опасения да се предостави информация и функции на “чужди” фирми; страх от загуба на контрола над бизнеса; във външния доставчик на услуги не се вижда надежден и лоялен партньор, който в най-голяма степен е заинтересуван от стабилността и дългосрочността на аутсорсинга; опасения от злоупотреба с конфиденциална информация и т.н.

Естествено е да се постави въпросът *“Колко е днес пазара на ИТ аутсорсинг в България като процент от общия обем на ИТ пазара?”* За съжаление няма статистика за развитието на националния пазар на аутсорсинг и степента на проникване в различните слоеве на бизнеса, което не дава основание за пълни и категорични оценки.

Лесно може да се констатира подозрително отношение на ръководителите към аутсорсинга, което е проблем не само за нашата страна. В цял свят много от ръководителите на компании имат различни опасения и според някои проучвания

са готови да предоставят на външно управление не повече от 15% от своя бизнес. ИТ инфраструктурата като система, обслужваща бизнеса, много добре се вписва в тази картина.

Съвсем отделен въпрос е дали в България има оформен *пазар, предлагащ качествени, конкурентни и висококвалифицирани услуги за ИТ аутсорсинг*. Според нас все още е много рано да се говори за това. На този етап търсенето на този тип услуги в страната е много слабо. Голяма част от мениджърите и ръководителите от най-високо ниво не познават същността, особеностите и съвременните проявление на ИТ аутсорсинга. Няма ясна представа за приноса на ИТ в развитието на бизнеса, т.е. информационните процеси не са описани с термините на бизнеса и не е направена количествена оценка. Малко са публикациите и изследванията в специализираната литература. Аутсорсингът все още не се изучава във висшите училища като основна дисциплина. В преобладаващата част от фирмите *липсва обоснована стратегия в областта на информационните технологии и аргументирано виждане за ИТ аутсорсинга като задължителен компонент на тази стратегия*.

Съществуващият реален ИТ аутсорсинг сектор в преобладаващата си част работи по външни проекти. Интересно е да се отбележи, че служителите във фирми, ангажирани с аутсорсинг, получават 1.8 пъти по-големи заплати от колегите си в компании, които не се занимават с него. Проучване на в. "Computerworld" за заплатите в бранша показва, че с аутсорсинг по един или друг начин са ангажирани 22% от отговорилите участници. Други 66% работят във фирми, които нямат подобни взаимоотношения с потребители от чужбина. Средната работна заплата на служителите, заети в компании за аутсорсинг, възлиза на 1491.80 лв., или с близо 480 лв. повече от средната за страната. Колегите им от фирми, които не разработват продукти или услуги за външни клиенти, получават едва 832.76 лв.¹³ Разликата от 659 лв. представлява 79% от средната заплата на втората група служители. Това означава, че ако искат да догонят аутсорсващите си колеги, въпросните 66% от ИТ служителите ще трябва почти да удвоят възнаграждението си.

В дефиницията за изнасяне на дейност се вписват и многобройните кол-центрове (call centers), които поемат контактите с клиенти. В България собствени центрове отвориха БТК, мобилните оператори, компаниите за комунални услуги, ИТ фирми, банки. Освен че поддържат непрекъсната връзка с клиентите, вкл. и онлайн, те подписват договори с чужди клиенти за същата дейност.

Софтуерният пазар в България за 2005 г. възлиза на 103 млн. лв., като 32 млн. са от продажби на софтуер, 41.8 млн. от разработване на програмни продукти и още близо 30 млн. от софтуер, внедрен като част от проекти за системна интеграция.¹⁴ Лесно може да се установи, че в тази глобална картина най-голям е дялът на постъпленията от *разработване на софтуер*. Секторът, на

¹³ Computerworld, 2006, N 27.

¹⁴ Computerworld, 2006, N 24.

който България разчита, за да привлече големи западни клиенти за аутсорсинг, е отбелязал 22% растеж през 2005 г. Изчисленията показват и че над една трета (39%) от 42-та милиона са приходи от софтуер, изнасян в чужбина.¹⁵

Потенциално най-перспективните бизнес-сектори за ИТ аутсорсинг в у нас са няколко.

- ИТ аутсорсинг в банките и финансовите институции. Може би най-перспективният сектор са банките и финансовите институции, които традиционно се характеризират с много високо технологично ниво и съвременни ИКТ.¹⁶ С влизането в Европейския съюз българските банки трябва да се настроят за работа в нова макроикономическа и регулаторна рамка. В този смисъл инвестициите в ИТ са критични, тъй като помагат на банките да пренаредят своите пазарни стратегии и да реорганизират вътрешните си бизнес-процеси. Обикновено финансовите компании и компаниите със силно разпределена териториално структура се ориентират към т. нар. корпоративен аутсорсинг. Това са услуги, свързани с разполагане в data-център на провайдъра на цялата или на голяма част от информационната система на възложителя. Освен с техническа база провайдърът е ангажиран с осигуряване безопасността на данните, резервиране на данните или на цялата ИС и надеждна работа на системата. По тази схема при възложителя се разполагат само работните места на служителите.

Западните банки са доста напред в аутсорсването на ИТ процеси, което се потвърждава и от големия дял на сделки по изнасяне на дейности в Европа и САЩ от страна на финансовите институции. Българските банки следват регионалните тенденции, което означава, че се изнасят предимно *дейности по поддръжката* (в т.ч. инсталиране на хардуер и поддръжка, АТМ/ПОС и издаване на карти, разработване на хардуер и т.н.). Банките са изключително внимателни при изготвяне на стратегиите си за аутсорсинг, защото са намесени различни типове риск – конфиденциалност, сигурност на данните, защита на интелектуалната собственост. Едно добре изготвено Service Level Agreement е оптималното решение за успешно аутсорсване на глобално ниво.

- ИТ аутсорсинг в телекомуникациите. Поради мащабите и характера на дейността предприятията от този сектор са челният фронт на аутсорсинга. По правило те разполагат със съвременна и много силна инфраструктура и са първите в страната, които реализираха проекти със съвременна и много силна инфраструктура, ERP интегрирани системи, CRM системи за работа с клиенти и друг съвременен софтуер на корпоративно ниво. От аутсорсинга задължително

¹⁵ За ИТ специалистите отдавна е известно, че над 90% от софтуера, който се произвежда у нас, е за износ. За съжаление българските фирми и организации почти не поръчват разработване на приложения.

¹⁶ Според международната статистика браншът "Финансови услуги" си остава най-големият инвеститор в ИТ, като формира около 20% от ИТ разходите в световен мащаб на годишна база. Очаква се през 2006 г. финансовият сектор да инвестира в технологии още 380 млрд. дол., което се равнява на почти 10% ръст на годишна база. Това ясно показва, че банките и финансовите институции, в т. ч. и българските, много разчитат на технологиите.

се интересуват чужди компании или компании със смесен капитал, защото всяка консултантска компания, която извършва задължителния одит, изисква както ИТ стратегия, така и план за възстановяване работоспособността на компанията при настъпване на сринове от организационен или технически характер. Затова много съществен момент е наличието на варианти за резервиране на данните и на информационната система като цяло.

- ИТ аутсорсинг в публичната администрация. Мащабните промени, които държавата предприе в периода 2003-2006 г. по посока на изграждане на електронно правителство и въвеждане на електронни услуги, обективно се свързват с разширяване сферата на външните изпълнители. Сред предпочитаните услуги, които се възлагат на специализирани ИТ компании, са достъпът до Интернет, инсталирането и поддръжката на приложения, ИТК обучение и разработка на софтуерни приложения. Разбира се, имаше случаи на големи скандали в областта на аутсорсинга (например софтуера за Националната здравноосигурителна каса, софтуера на Централна избирателна комисия през 2001 г. и др.), които разделиха общественото мнение в страната и формираха негативна нагласа към компаниите-изпълнители. Но в същото време още веднъж се потвърди необходимостта от наличието на добре обоснован подход за работа в областта на аутсорсинга и ясно очертаване на възможните рискове в отношенията възложител-изпълнител.

ИТ аутсорсингът води до промени в мястото и ролята на CIO (Chief Information Officer) във фирмата - той се съсредоточава главно върху развитието на ИТ, а не на текущата поддръжка на системата. Ето защо е нормално тази категория специалисти да са катализатори за използване на ИТ аутсорсинга. Добре подготвеният CIO трябва да е наясно, че *колкото повече време се разходва за текуща поддръжка на инфраструктурата и реализацията на проекти със собствени сили, толкова по-малко време ще остане за развитие на ИТ стратегията на фирмата*. А в крайна сметка последната се определя преди всичко от изискванията на бизнеса. Тя задължително трябва да фигурира като неразделна част от бизнес-плана на компанията, а не както сега у нас информационните технологии да се разглеждат като инструмент, а не като неразделна част от бизнес-стратегията на предприятието.

- Малки и средни предприятия. За тях поддържането на собствена информационна инфраструктура и ИТ поделения води до значителни разходи и *ИТ аутсорсингът е привлекателна алтернатива*. В глобален мащаб в този сектор изключително популярни са решенията, базирани на принципите "On-demand computing" и "Software as a Service". Разбира се, имат значение имиджът на изпълнителя, количеството обслужвани клиенти, кръгът от поддържаните ИТ услуги и други фактори. Нормалното развитие на малките предприятия изисква разширяване асортимента на използваните ИТ, а това води до допълнителни разходи. За много фирми осигуряването на необходимото ниво на ИТ инфраструктурата отнема значително време и струва доста скъпо.

- Големи компании. Едрият бизнес много по-често прибегва до услугите на ИТ аутсорсинга, но в този случай икономическите резултати не са толкова осезаеми. По правило те имат големи ИТ поделения, а предимствата са повече в намаляване на разходите и концентрация на собствените ресурси върху въпросите на стратегическото развитие на ИС.

И така, целта на аутсорсингът е привличане на външни ресурси за оказване на ИТ услуги, вместо използването на собствени ИТ служби. Съвсем естествено е да се зададе въпросът доколко аутсорсингът на ИКТ услуги е реален за българските условия?

С присъединяването ни към ЕС може да се очаква, че ИТ аутсорсингът ще навлиза много по-активно и мащабно в страната. През последните години икономиката се развива доста динамично и сега е подходящият момент компаниите да се фокусират върху основния си бизнес, като оставят страничните дейности на специализирани фирми. За да получи една компания максимални резултати от своята инфраструктура, трябва *или да наеме служители, които да се грижат за мрежата ѝ, или да избере икономически по-ефективното решение да изнесе дейностите към друга компания.*

Не е нужно се доказва необходимостта от ИТ аутсорсинг - без това просто не може да съществува нито една ИС днес. В индустриално развитите страни над 50% от разходите за ИТ отиват за външни доставчици на услуги (ремонт и поддръжка на техниката, комуникации, Интернет-достъп, поддръжка на Web-сайтове, поддръжка на приложения и т.н.). За България на преден план излиза по-скоро необходимостта от разбиране за това *кога е целесъобразно и как най-правилно да се използва ИТ аутсорсингът в бизнеса.*

Освен банките и институциите от публичния сектор някои от големите български компании проучват възможностите за сключване на контракти за стратегически аутсорсинг с цел да се освободят отделни непрофилни функции. Може би на най-голям интерес се радват две разновидности: аутсорсинг на бизнес-приложения и аутсорсинг на ИТ инфраструктура. За съжаление на българския пазар *няма класически компании за ИТ аутсорсинг.* Разбира се, за това има логично обяснение – този вид дейност изисква сериозни инвестиции на един начален етап, нещо, което малко ИТ компании у нас могат да си позволят.

Скоро може да се очаква и появата на центрове за съхранение и обработка на данни (Data Center), където финансови институции и големи корпорации ще получават услуги за резервиране на ИТ системи и това ще се превърне най-динамично развиващото се направление на аутсорсинга. Може да се надяваме, че постепенно ще се повиши степента на доверие към определени видове аутсорсинг от страна на българските фирми и ще се оформи предоставянето на ИТ услуги за целеви сегменти на пазара.

Много мениджъри и ръководители все още не могат да преодолеят естественото недоверие към потенциалните доставчици на този вид услуги и предпочитат да правят всичко, което се отнася до ИС, със собствени сили. Тази

традиционна недоверчивост и консерватизъм все още не дават възможност да се използват всички предимства на ИТ аутсорсинга. Най-добрият пример е *сигурността на информацията*. В България все още няма достатъчно традиции в оценка на ИТ сигурността и изграждането на *комплексна и обоснована стратегия за корпоративна защита на данните на всички нива*. Малко популярен е аутсорсингът на информационната безопасност, който в световен мащаб отбелязва своеобразен бум и се радва на огромен интерес. Недостатъчно знаем за предимствата, които може да осигури възможността грижите за сигурността на данните да се възложат на доставчик на услуги, който има технически ресурси и висока квалификация, потвърдена от работата с множество клиенти. Не се дооценява възможността да се съкратят осезаемо разходите и да се постигне икономия от рутинни процедури като регулярна смяна на пароли, управление на системите за защита, мониторинг на системата за безопасност, антивирусна защита и филтриране на електронната поща и др.

Ако за малките и средните фирми аутсорсингът на информационната безопасност е възможност преди всичко за съкращаване на операционните разходи, то за големите компании (финансови институции, банки, държавни учреждения) важно значение има запазването на конфиденциалността на данните, поради което те обикновено не предоставят на аутсорсинг ключови части на своите ИС.

Непрекъснатото нарастване на външните заплахи за ИС е един от факторите, които ще дадат мощен тласък на развитието на този сегмент от ИТ аутсорсинга. И сега се усеща *невъзможността компанията квалифицирано да организират защитата на данните и да изградят оптимална стратегия за сигурност*, нещо, което провайдерите на услуги от няколко години предлагат на клиентите си.

При вземането на решение за аутсорсинг на безопасността е добре да се има предвид, че се отнася само за *една разновидност* на комплекса услуги за ИТ аутсорсинг. Освен това се аутсорсват само част от типичните задачи (мониторинг и управление на средствата за защита в рамките на мрежата с гарантирано ниво на защита), а собствените технологии и приложният слой остават грижа на собствените ИТ специалисти. Възложителят трябва да обсъди предварително степента на устойчивост на компанията към рискове; да се изчисли реалната икономия на средства в сравнение с осигуряване на сигурността със собствени сили; да се съпоставят потенциалните разходи с очакваните предимства; да се разработи стратегия за аутсорсинг; да се предвидят подходящи средства за контрол и управление на отношенията с доставчика на услуги и т.н.

В България, където преобладаващата част от компютрите са стари, актуален проблем за повечето фирми е дали да поддържат старите си системи, или да купуват нови. По мнение на експерти в повечето случаи 85% от разходите са свързани с поддържане на съществуващите системи. Но някои от тези стари системи вероятно вече не са необходими на компанията за изпълнението на нейните бизнес-цели. Така че е по-добре, вместо да ги поддържат, компанията

да помислят за замяната им с по-нови, обикновено по-бързи, по-ефикасни системи, които ще им помогнат да изпълнят целите си.

Невинаги е необходимо компаниите да подменят системи с големи разходи за поддръжка с изцяло нови системи. Вместо това те могат да помислят за възлагане на други компании на някои функции, свързани с администрацията и поддръжката, заедно с технологиите, които те обслужват. По този начин една компания *наема само ресурсите*, които са необходими, и се ползва от предимствата на технологията, която една голяма фирма, обслужваща няколко клиента, може да си позволи.

Обобщавайки казаното дотук, може да стигнем до няколко основни извода относно ИТ аутсорсинга у нас:

Първо, засега България е представена добре в сферата на офшорния аутсорсинг. През последните години прави впечатление, че кръгът от аутсорсвани дейности вече е доста по-широк в сравнение с началния период на ИТ аутсорсинга, когато предпочитанията се свеждаха до програмиране и софтуерни услуги. Няколко фактора определят атрактивността на страната за изнасяне на услуги и производства - стремежът към понижаване на производствените разходи, оптимистичното съотношение между квалифицираните специалисти, цената на труда и качеството на продукта. Към писането на код за чуждестранни клиенти българските софтуерни компании все повече добавят консултантски услуги, свързани с внедряване на готов софтуер, въвеждане и обработка на информация, адаптиране на готова информационна система към нуждите на конкретния възложител, с която обслужват клиент в чужбина, и др.

Второ, при всички случаи ИТ аутсорсингът е необходим на българския бизнес. Но когато се преценява възможността за частично или пълно предаване на функции на ИТ поделението на външни изпълнители, е целесъобразно да се отчитат особеностите в страната и възможните рискове. Ниското ниво на търсене на този вид услуги спъва развитието на пазара на аутсорсинг у нас, където липсва конкуренция, стандарти за качеството, големи провайдъри и подробна информация за положителни премери в наши условия.

Трето, аутсорсингът в ИТ е пазарна ниша, която тепърва ще се развива у нас. Във връзка с това е реално да се очаква консолидация в бранша и издигане на конкуренцията на по-високо ниво, защото големите ИТ компании по света, предлагащи всичко – от бизнес-решения до аутсорсинг услуги, вкл. пълен инженеринг, навлизат вече и у нас. Компаниите, разбира се, ще бъдат специализирани – едни ще са насочени към инфраструктура, комуникации и сигурност, други - към решения за управление на данни и конкретни ERP системи и т.н. Те ще трябва да правят големи инвестиции в обучение на висококвалифицирани професионални екипи и задължително да имат много сериозни системи за управление на качеството. Това е основното правило – наличие на стандарти в областта на ИТ аутсорсинга и високо качество на услугите. Обикновено такова е и най-често изтъкваното желание на клиентите.

Стратегията за аутсорсинг на информационни технологии...

Четвърто, може би още през 2007-2008 г. ще станем свидетели на мощно развитие на електронната търговия и преодоляване на изоставането от останалите държави от ЕС. Подобно на рязкото увеличаване на Интернет-потребителите и на персоналните компютри през 2004-2005 г., развитието и разпространението на електронните комуникации в бита, образованието, публичната администрация и бизнеса ще дадат мощен тласък на търсенето и предлагането на професионални и достъпни ИТ услуги.

*

Съвременното схващане за ИТ аутсорсинг е като за средство, което позволява да се намалят разходите на компанията и тя да се концентрира върху профилния вид дейност, като за сметка на това да се получат реални конкурентни предимства. Основният мотив за прибягване до ИТ аутсорсинг е недостигът на специалисти с подходяща квалификация, способни в кратки срокове да решават много сложни проекти. Към това трябва да се добави и желанието на ръководителите да съкратят разходите за внедряване, поддръжка и модернизация на ИТ инфраструктурата. Нещо повече, сега *ИТ аутсорсингът е естествен компонент на всяка ИТ стратегия.*

Независимо от безспорните предимства аутсорсингът не е спасение от всички проблеми, а *само един от съвременните бизнес-инструменти за рационално и оптимално използване на ресурсите и създаване на допълнителна стойност.* Предаването на ИТ функции на аутсорсинг изисква сравнително висока степен на организация на вътрешните бизнес-процеси и готовност на ръководителите на компанията-възложител да предостави част от критичните функции на външен партньор. Очевидно пазарът на аутсорсинг услуги в България ще се развива постепенно. *А готовността да се предават на аутсорсинг все по-важни функции ще бъде прякопропорционална на нивото на доверие между компанията и нейните ИТ партньори.*

Може да се очаква, че на един начален етап контрактите за аутсорсинг няма да са големи и силно рентабилни, но с течение на времето те ще се допълват и разширяват, обхващайки нови функции, вкл. до *комплексни проекти* с пълно поемане на всички задължения по управлението и поддръжката на корпоративните ИС. На световния пазар непрекъснато вървят процеси на сключване на договори за аутсорсинг и на разтрогване на вече съществуващи съглашения (над 50% от договорите за ИТ аутсорсинг) поради ниска ефективност или промяна в условията на бизнес. Една от основните причини за неуспешни проекти е *игнорирането или недооценяването от компанията-възложител на стратегическия характер на аутсорсинга.* С течение на времето, когато компанията тя почувства, че е зависима от аутсорсинга, трябва да прецени дали да довери целият обем работи на един аутсорсер, или да сключи договори с няколко.

10.1.2007 г.