

FACTORS AND RISKS OF OUTSOURCING PROJECTS MANAGEMENT

Silviya Tsankova Stoycheva

University of national and world economy, Sofia, Bulgaria, stoyches@gmail.com

Abstract: The modern management practice implies effective project management based on extensive and complete knowledge in this area. The expected results or effectiveness of this specific type of management are related to clearly defined project objectives, provision of a mechanism to protect the interest of users in the project objectives and constraints, financial assessment before the start of the project in terms of costs, revenues, returns and sources of financing, a detailed plan for the implementation of the project, detailed financial planning, as well as control over the implementation of the project.

The past decade has seen a phenomenal increase in service outsourcing and has changed the way business is done. Cost pressure and quality improvement are the main drivers for growth in this sector. Finding its foundation first in software development, it has slowly spread to other operational areas such as IT-supported services, with a major part in support services such as call centers and help desks. This has further boosted business process outsourcing (BPO) as a viable proposition in non-IT areas – for example, routine and non-core operations in accounting and financial services, human resource administration, etc.

In this scientific article, I will look at the main factors that prompt companies to choose the strategy of management through outsourcing projects, the most common reasons for failure in the management of outsourcing projects, as well as opportunities for improving project management in an outsourcing environment. All this happens based on in-depth interviews with more than 100 professionals from various fields of business, working specifically in outsourcing organizations.

The companies of which these professionals are a part, as well as the respondents themselves, are of different nationalities and cultures, and their experience in very different positions in the hierarchy of the companies in question favors the collection of circumstantial and frank information.

Keywords: outsourcing, project, management, factors, risk.

ФАКТОРИ И РИСКОВЕ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА АУТСОРСИНГ ПРОЕКТИ

Силвия Цанкова Стойчева

Университет за национално и световно стопанство, България, stoyches@gmail.com

Резюме: Съвременната управленска практика предполага резултатно управление на проекти на базата на обемни и пълни познания в тази област. Очакваните резултати или ефективността на този специфичен вид управление са свързани с ясно дефинирани проектни цели, осигуряване на механизъм за защита на интереса на потребителите при проектните цели и ограничения, финансова оценка преди започване на проекта по отношение на разходи, приходи, възвръщаемост и източници на финансиране, подробен план за реализацията на проекта, детайлно финансово планиране, както и контрол върху изпълнението на проекта.

През последното десетилетие се наблюдава феноменално увеличение на аутсорсинга на услуги и се промени начина, по който се прави бизнес. Натискът върху разходите и подобряването на качеството са основните двигатели за растежа в този сектор. Намирайки своята основа първо в разработката на софтуер, той бавно се разпространи в други оперативни области като услуги, поддържани от ИТ, с основна част в услугите за поддръжка като центрове за обаждания и бюра за помощ. Това допълнително даде тласък на аутсорсинга на бизнес процеси (BPO) като жизнеспособно предложение в не-ИТ области – например рутинни и неосновни операции в счетоводни и финансови услуги, администрация на човешки ресурси и др.

В настоящата научна статия ще разгледам основните фактори, които подтикват компаниите да изберат стратегията на управление чрез аутсорсинг проекти, най-честите причини за неуспех при управлението на аутсорсинг проекти, както и възможности за осъвършенстване на проектното управление в аутсорсинг среда. Всичко това се случва на базата на проведени дълбочинни интервюта с над 100 професионалисти от различни сфери на бизнеса, работещи именно в аутсорсинг организации. Компаниите, от които тези професионалисти са част, както и самите респонденти са от различни националности и култури, а опитът им на много различни позиции в йерархията на въпросните компании благоприятстват събирането на обстоятелствена и безпристна информация.

Ключови думи: аутсорсинг, проекти, управление, фактори, риска

1. УВОД

Когато говорим за управление на проекти в аутсорсинг организация трябва най-напред да добием основни знания относно сферата, в която дадена компания се развива. Независимо от широкото разпространение на темата, не бива да забравяме, че тя винаги ще бъде приложима в едни области на труда, и по-малко практична в други. Масовата глобализация играе огромна роля в разпространението и популяризирането на аутсорсинг стратегията, носейки със себе си усещането за безграничност. Вече все повече професионални отрасли демонстрират и доказват факта, че успешния бизнес може да съществува и да се управлява от всяка точка на света, стига да имаш интернет връзка.

2. МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

За да базираме проучването на достатъчно валидни и пълни данни, анкетна карта в приложението Гугъл Формс беше създадена и разпространена чрез различни социални медии и приложения, в това число професионалната мрежа на ЛинкдИн, както и чрез личен контакт с основната част от респондентите.

Обратната връзка беше събрана на базата на дълбочинни интервюта, поради наличието на достатъчен брой отворени въпроси, които предполагат подробно споделяне на знания и опит.

Анкетираните служители работят в разнообразни сфери на дейност, като най-основният процент от тях се развива в областта на информационните технологии и телекомуникационните услуги, което е напълно логично, имайки предвид, дейностите, при които в исторически план се заражда идеята за аутсорсинг проектите и тяхното управление.

От географска и културна гледна точка също наблюдаваме достатъчно добра диверсификация. Най-голяма част от компаниите са американски, което спрямо мащабите на общият пазар на труда е лесно обяснимо. Основната част от анкетираните пък се намират на територията на Европа, което само потвърждава идеята, че аутсорсингът работи и то успешно. Достатъчно информация получаваме обаче и от европейки, и български професионални организации.

Също толкова разнообразни са и ролите, които респондентите изпълняват в съответните фирми. В изследването взимат участници, както професионалисти в сферата на продажбите, така и такива, които водят основната комуникация с клиентите, след като въпросната продажба е осъществена и се стараят клиентът да се чувства подкрепен и обгрижен на всеки етап от взаимоотношенията му с въпросната фирма. Проектните мениджъри пък, както и хората, управляващи процесите вътре в компаниите успяват да споделят знания и опит, що се касае до факторите при избор на аутсорсинг стратегия, както и проблемите, които е възможно да възникнат по пътя на изпълнението на въпросната стратегия.

3. РЕЗУЛТАТИ

За да разберем по-добре резултатите от проведеното дълбочинно интервю първо следва да разгледаме подробно характерните особености на компаниите, чиито служители бяха интервюирани.

Фиг.1: „Какъв е основният бизнес отрасъл на компанията?“



Фиг.2 е създадена от автора на научното изследване и представлява нагледно обобщение на резултатите от въпрос 2. от анкетната карта – „Какъв е основният бизнес отрасъл на компанията?“

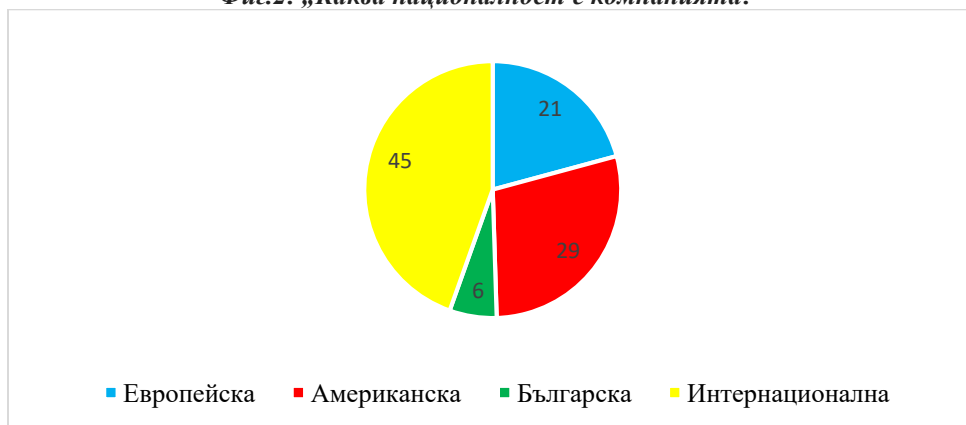
43 души, равняващи се на 42.6 % от анкетираните служители работят в сферата на информационните технологии, като в това число влизат и кол центровете (в синьо).

38 респонденти или иначе казано 37.6 % от отговорилите са професионалисти в сферата на телекомуникационните услуги (в червено).

2%, равняващи се на 2-ма участници в анкетата са служители в сферата на човешките ресурси и подбора на професионална работна ръка (в жълто). Това число е сравнително ниско на фона на тенденцията при търсене и намиране на кадри. Редица проучвания показват, че именно тази сфера често води класациите за бранш, в който аутсорсинга намира широко приложение.

18 от запитаните, представляващи 17.8 % от всичките 101 души, взели участие в дълбочинното интервю са в сфера, различна от горе описаните, като най-мощен брой от тях са в сферата на инженеринга и автомобилната индустрия (в зелено). Тази цифра не бива да ни изненадва, имайки предвид наличието на доказани професионалисти в различни инженерни специалности в точки на света, с по-нископлатена работна ръка. Тук като примери можем да дадем две държави, намиращи в две противоположни точки на света и с неминуеми културни различия, а именно България и Индия.

Фиг.2: „Каква националност е компанията?“



Фиг.2 е създадена от автора на научното изследване и представлява нагледно обобщение на резултатите от въпрос 3. от анкетната карта – „Каква националност е компанията?“

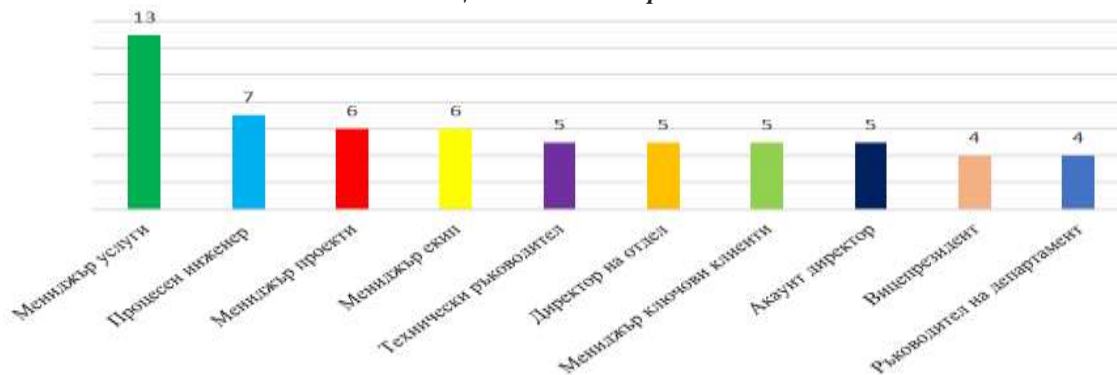
Над 46 % от анкетираните са част от интернационална / мултикултурна компания (в жълто).

Почти 29 % от 101 души взели участие в проучването са служители в американска компания (в червено). Както споменах малко по-горе в статията, това е напълно логично, спрямо мащабите на Съединените Щати. Наличието на огромен брой компании на територията на Северна Америка взаимодейства много успешно с финансово достъпната работна ръка на територията най-вече на Източна Европа и Азия.

20.8 % от респондентите работят в европейска корпорация (в синьо). Наличието на редица автомобилни гиганти на територията на Стария континент допринася изключително за този резултат.

Едва 6 % от или точно 6 от 101 анкетираните работят в български фирми (в зелено). Този процент всъщност в исторически план, както и в близко бъдеще очакваме само да се покачва, отново именно поради отворения свят, в който живеем и гъвкавостта на бизнеса. България продължава да бъде водеща аутсорсинг дестинация за редица големи международни компании.

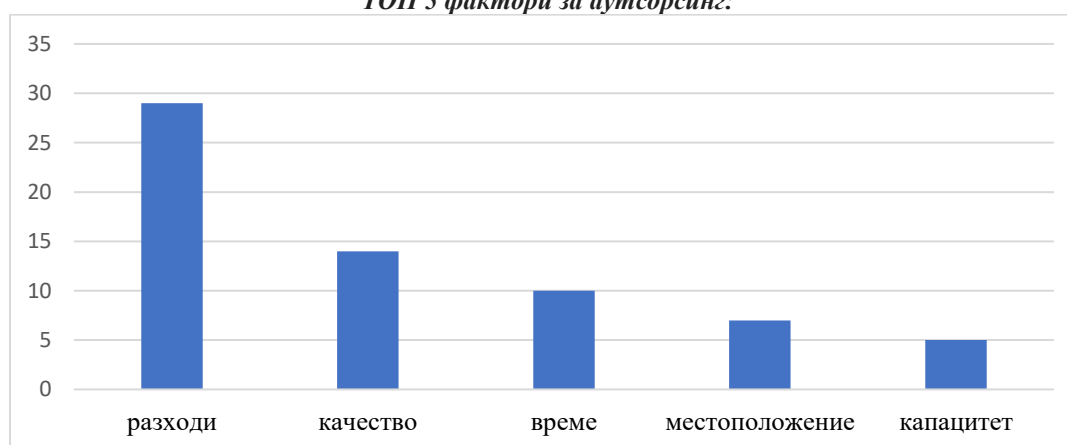
Фиг.3: „Каква позиция заемате в момента в компанията?“
ТОП 10 позиции заемани от респондентите:



Фиг.3 е създадена от автора на научното изследване и представлява нагледно обобщение на резултатите от въпрос 5. от анкетната карта – „Каква позиция заемате в момента в компанията?“, като са изведени са ТОП 10 на заеманите позиции от респондентите, взели участие в дълбочинното интервю.

Участниците в дълбочинното интервю заемат разнообразни позиции във фирмите, в които разгръщат своя професионален опит. Основен брой от участниците са отговорни за успешните взаимоотношения с ключови клиенти, както и за това услугите, договорени с клиентите да достигат до тях с очакваното отлично качество, заложено по договор. Значителен брой от интервюираните служители заемат позиции, свързани с управлението на проекти и процеси вътрешно в организацията. Тяхното мнение е основополагащо, що се отнася до изводите, касаещи факторите, които ни водят в избора на стратегия за управлението на аутсорсинг проекти, както и рисковете, които това решение неминуемо носи със себе си. Немалко пък са респондентите са част от висшия мениджмънт на компаниите, в които работят. Много от тях взимат стратегически решения, относно развитието на въпросните компании и имат огромни заслуги за просперитета и развитието на компаниите, от които са част.

Фиг.4: „Какви са основните фактори за аутсорсинг?“
ТОП 5 фактори за аутсорсинг:



Фиг.4 е създадена от автора на научното изследване и представлява нагледно обобщение на отговорите на въпрос 11. от анкетната карта – „Какви са основните фактори за аутсорсинг?“ Като резултат е изведена тенденцията от ТОП 5 фактори за аутсорсинг.

Имайки предвид основната цел на избора на управлението на аутсорсинг проекти в една организация, а именно балансът между цена и качество, никак не е изненадващ факта, че именно тези два фактора са водещи причини, посочени и от нашите респонденти. Но тук не говорим само за спестени пари или по-ниска цена. Това, което истински се цени все повече е времето. И тук максимата, че времето е пари, важи с пълна сила. Времето много отдавна се е превърнало в мерило за успех, а когато върви ръка за ръка с качествено извършена работа, тогава много често клиентите биха избрали да направят компромис дори с цената. Споменавайки вече географските и културни особености при аутсорсинга, никак не е изненадващо, че местоположението е друг главен фактор при избора на аутсорсинг. Много мениджъри пък намират в аутсорсинга начин, по който да се справят с капацитета във фирмата си. Независимо дали се отнася до недостиг на брой служители или на специализирани кадри, аутсорсингът помага на организациите да съсредоточат силите си в основната си дейност, оставяйки периферията в ръцете на сътрудник.

Последният, но не по важност въпрос, засегнат подробно в проучването се отнася до това, какви са основните причини за неуспех при аутсорсинга?

Респондентите масово демонстрират опасения най-вече относно ръководството и надзора при управлението на аутсорсинг проекти. Също така съществува реален риск при избора на най-ниската цена да бъде направен компромис с качеството. В това число спадат и неправилни поставените очаквания, непроверени обещания, само и само да се подпише договора, или недостатъчно разбиране, относно поетия ангажимент. Липсата на добро прогнозиране и планиране, както в разходите, така и в процесите всички страни, засегнати в договорката, или дори неуточнени и правно невалидни договорни отношения. Въпреки тежестта на всички изброени до момента рискове, най-големият препъни камък в управлението на аутсорсинг проекти се оказва недобрата, ненавременна или дори липсата на комуникация.

Всички изброени рискове, разбира се, могат да бъдат минимизирани и дори предотвратени чрез наличието на достатъчно възможности за осъвършенстване на проектното управление в аутсорсинг среда.

Прогнозирането в детайли на всяка стъпка от осъществяването на проекта, внимателното планиране на времето на изпълнение, съгласувано с всяка от ангажираните страни. Стандартизиране на процедурите, предоставяне на насоки за последващи действия, правилно разделяне на задачите са само част от идеите за оптимизация на аутсорсинг управлението. Действия в посока на спестяване на време и разходи или подобряване на изживяването по начина, по който се постига резултат, обмяна на опит и трансфер на знания. Разработване на софтуер например също би съдействало оптимизацията, в това число разработване на инструменти и платформи, които да се използват от клиентите.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Въз основа на всичко изказано до момента и най-вече, позовавайки се на събраните данни от дълбочинните интервюта, можем да заключим, че управлението на аутсорсинг проекти е и ще продължава да бъде неизменна част от естественото развитие на огромен брой малки фирми и корпоративни гиганти във всички точки на света. Факторите, благоприятстващи стремежа на компаниите към аутсорсинг проекти продължават да бъдат валидни, като водещите примери остават пари, качество, време, местоположение и ресурси, именно тези са и топ 5, посочените от респондентите. Налице остават опасностите, които аутсорсинга крие, а именно нереалистични очаквания, недостатъчен надзор и комуникация, недобро планиране на ресурси. Независимо от рисковете, които този тип бизнес стратегия носи със себе си, начините те да бъдат избегнати или предотвратени в зародиш, продължават да растат пропорционално на развитието на бизнеса в световен план. Своевременни, предварително планирани срещи между договорните страни, които, спрямо сферата на дейност, могат а бъдат седмични, месечни, на тримесечие или два пъти годишно. Ангажиране на подходящите изпълнители на проекта, служители с точната мотивация и достатъчно знания и опит. Умение да правим изводи, да се учим от грешките си и да ги използваме като база за подобрене в бъдеще са само част от начините да поддържаме отлично ниво на управление на аутсорсинг проекти.

На базата на резултатите от дълбочинните интервюта и на използваната по темата литература, изводите са, че с правилната подготовка и нагласа, с достатъчна ангажираност и регулярно общуване, управлението на аутсорсинг проекти е една от най-успешните практики за развитие на бизнеса в световен мащаб.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Alsobrooks, A. (2021). Outsourcing Project Work: Advantages And Disadvantages: Power Of Outsourcing
- Aroyo, H. (2021). The Outsourcing Handbook: A Guide To Outsourcing: Outsourcing Guide Book
- Brye, A. (2022). Outsourcing Projects: The Advantages And Disadvantages Of Outsourcing
- Buergel, C. (2021). Outsourcing Project Work: Advantages And Disadvantages: Outsourcing Tasks
- Cullen, S., Lacity, M., & Willcocks, L.P. (2014). Outsourcing- All You Need To Know Paperback
- Center for Business Practices Research. (2004). Project Control Functions – A Benchmark of Current Business Practices. Havertown, PA: Center for Business Practices.
- CIOL. (2006). It's now PMO to join the outsourcing bandwagon Extracted from <http://www.ciol.com/content/news/2006/106041904.asp>
- Crawford, J. K. (2006). Project Management Maturity Model 2nd Edition. New York: Auerbach Publications
- Ebert, C. (2011). Global Software and IT: A Guide to Distributed Development, Projects, and Outsourcing
- Gagne, J.S. (2022). Tick Tock India: Outsourcing lessons and risks
- Garibaldi, C. (2015). PPM! Manage Your Organization Masterfully with Project Portfolio Management
- Godsmark, J., & Richards, G. (2019). The Logistics Outsourcing Handbook: A Step-by-Step Guide From Strategy Through to Implementation 1st Edition, Kindle Edition
- Han, H.-S., & Lee, J.-N. (2016). Complementarity between Client and Vendor IT Capabilities: An empirical investigation in IT outsourcing projects
- Haren, V. (2014). Outsourcing Professional Body Of Knowledge: Opbok Version 10
- Jedd, M. (Nov., 2004). Outside in. PM Network. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Karkukly, W. (2010). An Investigation Into Outsourcing of Pmo Functions for Improved Organizational Performance: A Quantitative and Qualitative Study
- Kobylarczyk, R. (2021). Choose The Right Outsourcing Strategy: Instruction For How To Create Your First Project: Web Development Outsourcing
- Lange, G. (2019). Selling Outsourcing Services: How to Collaborate for Success When Negotiating Application, Infrastructure, and Business Process Outsourcing Services Agreements
- Lim, W. (2014). VIRTUAL FREEDOM NOW: Basic Information on How to Outsource Projects and Be Virtually Free

- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L.P. (2022). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring 4th Edition*
- Phillips, A., & Sharman, J.C. (2022). *Outsourcing Empire: How Company-States Made the Modern World*
- Project Management Institute (PMI). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*, 3rd Ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Razzetti, G. (2022). *Remote Not Distant: Design a Company Culture That Will Help You Thrive in a Hybrid Workplace*
- Rose, M. E. (2020). *Business Plan For Outsourcing Project*
- Sparrow, E. (2003). *Successful IT Outsourcing: From Choosing a Provider to Managing the Project*
- Vitasek, K., Crawford, J., Nyden, J., & Kawamoto, K. (2011). *The Vested Outsourcing Manual: A Guide for Creating Successful Business and Outsourcing Agreements*