

## Стопански изгоди при аутсорсинг в областта на машиностроителното производство в рамките на ЕС

Чавдар Тихолов, Иван Митев

*Opportunities for outsourcing in Bulgaria in the field of machine building production within the EU: Bulgaria is an attractive outsourcing destination because of its proximity to Western Europe, relatively low salaries and taxes and qualified labour force.*

**Key words:** outsourcing, engineering, machine building production, Rousse

### ВЪВЕДЕНИЕ

Концептуално дефиниран аутсорсингът (Outside Resource Using) е инструмент за изнасяне на определена специфична дейност от дадена компания и предоставянето ѝ за изпълнение на друга външна за нея компания. Целта на аутсорсинга е да се спестят финансови средства на компанията-възложител, да се повиши ефективността в работата, да се освободят ресурси за други дейности. [1] [2]

Аутсорсингът на производства и услуги е сравнително нов феномен за световната икономика, който бързо набира скорост. За да бъдат конкурентоспособни и да понижат разходите си, компаниите изнасят все по-голяма част от дейността си в чужбина. През последните няколко години идеята за аутсорсинг еволюира от използването му като чисто тактически краткосрочен управленски ход до налагането му като стандартна дългосрочна бизнес стратегия, прилагана дори от традиционно консервативни организации. В условията на икономическа глобализация аутсорсингът търпи бурно развитие и според предвижданията на много анализатори предстои да се разгърне в неколкостранно по-голям мащаб, превръщайки се в един от основните фактори за конкурентоспособност [11]. В резултат на икономическата криза, други мнения не са толкова оптимистични. Според проучване на консултантската компания KPMG international, вследствие на кризата в традиционните дестинации за аутсорсинг няма да се наблюдава увеличаване, дори е възможно свиване, защото те „бързо се приближават до точката на насищане”. За сметка на това се очаква рецесията да провокира по-засилен аутсорсинг към нови локации, между които е и България. [3] България е много атрактивна дестинация за аутсорсинг най-вече заради ниските общи разходи за труд и уникално ниските данъци в рамките на ЕС.

Целта на този доклад е да се анализира организирането на успешен аутсорсинг в България в областта на машиностроенето и да се идентифицират стопанските изгоди за българската страна.

### ИЗЛОЖЕНИЕ

Машиностроенето е отрасъл, който би бил от голяма полза за регионално развитие на България, тъй като в него инженерно-производственият потенциал е равномерно разпределен на територията на цялата страна [6]). А и българските специалисти от машиностроенето отдавна работят в глобални условия. Според проучването на на световната консултантска фирма A.T. Kearney - Global Services Location Index (GSLI) това са едни от показателите, които са извели България на едно от челните места в класацията за най-привлекателните държави за аутсорсинг. [5]

Всяка година в световен мащаб се определя глобалният индекс на аутсорсинг, определящ най-привлекателните дестинации. Индексът анализира 50 страни с помощта на три отделни показателя:

- финансова атрактивност - включва показатели като средна работна заплата, цени на наема, електричество, телефония, данъчно бреме, корупция и др.;
- квалификация и наличие на необходимата работна ръка ;

- бизнес среда - отразява общото макроикономическо и политическо състояние на съответната страна.

Една от основните причини определени страни да са предпочитан партньор за аутсорсинг е, че разходите за производство на единица продукция са по-ниски спрямо другите алтернативни дестинации за изнасяне на подобен род дейност. Но този показател не трябва да се разглежда като изолирана детерминанта, определяща привлекателността на дадена страна. В класацията за 2006 г. България заема почетното девето място и същевременно е и единствената страна от стария континент в първата десетка [4]. Сега е на 13-то място, но все още е най-предпочитаната страна за аутсорсинг от бившите соцстрани на Източна Европа. [5]. Но не е втората работна ръка, а квалификационните умения са водещи при избора на партньорство с българско машиностроително предприятие, поради което не малко такива наши предприятия са успели в позиционирането си.

Такъв е случаят с нашия обект на разглеждане - машиностроителна фирма от региона на гр. Русе, която има дългогодишен опит в промишленото коопериране. Фирмата има установена професионална компетентност и инфраструктура, които дават възможност да се привлечат инвестиции в дългосрочен план. Русенската машиностроителна фирма произвежда в големи количества не много широка гама заварени метални конструкции, които впоследствие френска компания-Възложител влага в свои машини и продава под своя марка. Стратегическата цел на партньора от Франция е да осъществява вертикален аутсорсинг (достъп до технологичните компетенции на русенското машиностроително предприятие). Френската компания е един от световните лидери в производството на подемно-транспортни и повдигащи машини и съоръжения широко използвани в строителството. Тя разполага с над 30 филиала, 6 собствени завода, 1500 работници и служители и работи с повече от 200 доставчици.

Причините, поради които френската фирма използва аутсорсинг са ясни: използване на чужди компетенции, трансфериране към дестинация на производствения износ на определени рискове, спестяване на финансови средства, повишаване на производителността и качеството, освобождаване на ресурси на компанията за основните ѝ дейности. Но по-важно за нас е: С какво русенското машиностроително предприятие е привлякло вниманието на френската фирма? Някои от причините имат общ характер: сходните часови зони и фактът, че в страната ни се говорят не само английски, но и други европейски езици. Разбира се, че от особено значение са ниските разходи за труд, но в русенското предприятие има и други важни фактори, предизвикали доверието на френската фирма – това са: наличието на квалифицирани специалисти, действаща система за управление на качеството, добро трудово законодателство.

Предпоставка за добрата съвместна дейност е и това, че партньорите са се договоририли и от самото начало спазват основните стъпки на жизнения цикъл на стратегическото аутсорсинг партньорство: 1) Анализ на проблема и изготвяне на препоръки или план за действие, вземайки предвид всички микро- и макро- фактори; 2) Сформиране на подходящ екип в зависимост от мащаба и параметрите на проекта; 3) Осигуряване на мениджърски тим за контрол на проекта и качеството на процесите; 4) Разработване и съгласуване на пилотен проект; 5) Внедряване на проекта; 6) Управление на дейностите и рисковете по проекта. [1]

Икономическата ефективност от разглежданото производство в Русе за френската компания изглежда така:

- съкращаване с 3-12 месеца срока за въвеждане в производство на ново изделие в сравнение с производство, организирано със собствени сили във Франция или друга държава;

- с 80% се намалява стойността за усвояване на производството. Постига се с намаляване на инвестиционните разходи за сгради, машини, екипировка, обучение на персонал;

- достигат се над 95 % от равнището на качеството на продукцията;

- Намалява се себестойността на произвежданото изделие;

Русенската фирма произвежда около 30 различни изделия – стрели, шасита, колони. Всеки месец френската компания изпраща график, в който са упоменати необходимите изделия по референции за всяка седмица 12 месеца напред. Уговорено е, че бройките заявени за първите 6 седмици от този график не подлежат на промяна без изрично взаимно съгласие. Количествата заявени за останалия период са прогнозни. След получаване на график за доставки, в тридневен срок Русенската фирма е длъжна да потвърди датите за доставка на заявените твърди количества. Това става с изпращане на график за доставка по дати и симулация на товаренето по камиони.

Типът ценообразуване, който се използва в тази сделка е ценообразуване, базирано на резултати: клиентът осигурява финансови стимули за оптимално изпълнение на услугите от страна на доставчика и поставя изискване доставчиците да заплащат глоби при незадоволително изпълнение. Този начин става все по-популярен сред компании, които са претърпели неуспехи при предишни опити за аутсорсинг. Споделяне на риска и възнаграждението: чрез този вид споразумение клиентът и доставчикът поделят своите отговорности [9].

Добавянето на ново изделие към произвеждания вече асортимент става по инициатива на френската компания, която изпраща запитване за оферта придружено с техническа документация. Изпратената документация се обработва от техническия отдел на русенската фирма и след уточняване на всички изисквания се пристъпва към изготвяне на оферта. Техническият отдел подава към отдел "Доставки" информация за необходимите материали и количества, а към търговския отдел – таблица с разходите проследяваща технологичната последователност на производство. За всяка производствена операция са посочени преките разходи за труд, разходите за енергия и за амортизация. Таблицата с разходите за производство заедно с информацията от отдел „Доставки“ се събират в търговския отдел, където се формира офертираната цена.

За да се определят стопанските изгоди за България е анализирано производството на конкретно типично изделие - външна стрела:

#### **Преки материални разходи:**

Вложените материали за производството на изделието са:

- Горещо валцована тръба 120x40x5 – 30 кг\*2.20 лв = 66 лв
- Ламарина - листов материал = 20 мм – 5 кг\*1.67 лв = 8.35 лв
- Листов материал = 40 мм – 5 кг\*1.83 лв = 9.15 лв
- Кит = 2.21 лв
- Двукomпонентен грунд – 11.20 лв

Общо заложили преки материални разходи: 95.61 лв \* 1.20 = **116.29 лв**

Заложили са 20 %, които да покрият останалия след разкрой неизползваем материал – тръба и ламарина за скрап.

#### **Преки разходи за труд и енергия:**

Операциите за производство на изделието са разкрой на тръба и ламарина, дробомет, заваряване, шлайфане, пробиване на 8 отвора, зачитане на резбовите отвори с пластмасови тапи, китване, обезмасляване на изделието преди боядисване, и боядисване. Разходите за труд за тези операции са: 39.25 лв, а за енергия – 11.04 лв.

**Разходите за транспорт** се изчисляват на база оптимално товарене на камион с 18.5 тона. При тегло на изделието 42 кг с опаковка и цена от 2700 евро за транспорт, цената се получава по формулата:

$2700 \text{ евро}/18\,500 \text{ кг} = 0.146 \text{ евро/кг} \cdot 1.9558 = \mathbf{0.285 \text{ лв/кг}}$

Следователно за разглежданото изделие с тегло 42 кг, разходите за транспорт са:  $42 \text{ кг} \cdot 0.285 \text{ лв/кг} = \mathbf{11.98 \text{ лв}}$

Получената себестойност се увеличава с 32 %, което включва постоянните режимни разходи, амортизационните отчисления, административните разходи, разходите за контрол и управление на качеството, разходи по брак и рекламации:

$178.56 \text{ лв} \cdot 1.32 = \mathbf{235.70 \text{ лв.}}$

В получената себестойност на изделието се залагат 12 % печалба:

$235.70 \text{ лв} \cdot 1.12 = \mathbf{263.98 \text{ лв}}$

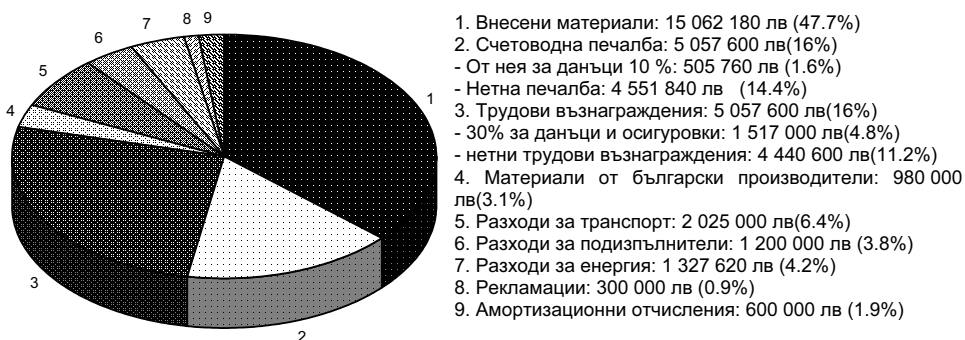
Това е оферирания крайна цена за серийно производство към френската компания. Цената на това изделие е едва 0.45% от каталожната продажна цена за машината, в която участва.

След приемане на цената се произвеждат и изпращат в Франция 4 прототипни бройки. Тяхната цена е 50% по-висока от цената за серийно производство. След валидиране на прототипните бройки изделието се включва в графика за доставки.

В разглеждания пример, разходите за труд са 14% от продажната цена. Тяхният дял се движи в голям диапазон (между 8 и 25 %) и зависи от вложения труд и от вложените материали. Равносметката за последната година показва, че пряко вложеният труд е 16 % от общия оборот, а разходите за енергия са 4.2 %.

Административните разходи са относително постоянна съставка на цената – 10 %. Реалната счетоводна печалба изчислена за последната година е 16 %. Този процент се различава от заложената печалба и зависи основно от заетия производствен капацитет, а той е 80 % за 2008 година.

Оборотът от френския клиент за 2008 г е 31 610 хил. лв, които са разпределени както следва:



Фигура1. Разпределение на оборота от френския клиент

От графиката се вижда, че разходите за материали, направени в България, са много малък процент от общите разходи за вложени материали (8.15 %). Това се дължи на изискването русенското предприятие да работи само с валидирани от френската фирма доставчици. От това следва и една от основните насоки, в които работи русенското предприятие – намиране на качествени местни доставчици, които да бъдат одобрени от Франция. Това би довело до увеличаване на печалбата за русенското предприятие /поради намаляване на транспортните разходи за доставка/ и до намаляване на себестойността на произвежданата продукция при по-ниски цени на материала. Друго главно направление, в което русенската фирма работи за увеличаване на ефективността, е поемането на ангажимента за някои допълнителни операции, които в момента се извършват в Франция. Пример е крайното боядисване на изделията, което се осъществява само върху малка част от

произвежданите детайли, понеже съществуващото оборудване не може да покрие изискванията за качество. Поемането на допълнителни операции ще доведе до увеличаване на обема на добавената стойност в България, която в момента за 1 кг метал е 1.80 евро при средна цена на закупения през 2008 г метал - 0.90 евро/кг.

Стопанската изгода на русенското предприятие от осъществения аутсорсинг е в няколко посоки: увеличаване на експортните приходи, създаване на работни места, по-високи заплати. Поръчките от Франция дават възможност за разгръщане на хоризонтален аутсорсинг от Русенското предприятие към други български фирми.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Производството на машиностроителните предприятия в България в резултат на аутсорсинг по характера си носи и решения за излизане от кризата, а това дава допълнителни предимства на сектора. Има и своето благоприятно отражение и върху доходите на работещите в такива фирми: в машиностроителните предприятия, които изпълняват аутсорсингови поръчки, средната работна заплата е 1.8 пъти по-висока, отколкото в останалите[10]. Очаква се делът на машиностроителната индустрия в българската икономика да порасне и да се увеличат чуждите инвестиции в нашето машиностроене заради конкурентността на България спрямо други европейски държави. Географското разположение на България е още един благоприятен фактор, тя да бъде предпочетена дестинация за офшорен аутсорсинг от много западноевропейски компании поради ниските транспортни разходи и риск при превоза на стоките.

За страната ни аутсорсингът е не само един от секторите с най-голям потенциал за привличане на преки чуждестранни инвестиции, но и удачна форма да се излезе на световния пазар без да се правят разходи за намиране на пазари. България трябва да се фокусира в привличането на производства и услуги с висока добавена стойност като машиностроенето.

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Mark J. Power, Kein C Desouza, Karlo Bonifazi. The outsourcing handbook. Great Britain, United States: Kogan Page Limited, 2006.
- [2] Теодора ВАСИЛЕВА, Александър БОЙЧЕВ. България - страната на изгряващия аутсорсинг. Вестник Капитал, Брой 4, 28 януари 2006
- [3] <http://www.investor.bg/?cat=6&id=76133>, 20.02.2009
- [4] Методи В. Методиев. Глобален индекс на аутсорсинг дестинациите 2006. ИПИ (институт за пазарна икономика), [www.ime.bg](http://www.ime.bg), 23.03.2007
- [5] Доклад на консултантска компания "A.T. Kearney" за глобалния индекс на аутсорсинг дестинациите, <http://news.sagabg.net/blgariya-naj-privlekatelna-v-evropa-za-outsorsing.html>
- [6] Боряна Бъчварова, Високи технологии, аутсорсинг, машиностроене и електроника, Вестник Капитал, Брой 47, 25 ноември 2005
- [7] Nicholas C. Burkholder. OUTSOURCING - the definitive view, applications, and implications. Published by John Wiley & Sons, Canada, 2006
- [9] Драганов Хр., Управление на риска, С., Тракия-М, 2003.
- [10] Аутсорсинг компаниите дават 1,8 пъти по-високи заплати, проучване на Computerworld - бр. 48, 2006
- [11] <http://www.suth.com/>

**За контакти:** Чавдар Тихолов, тел.: 0897 220 766, e-mail: planet2002@mail.bg, доц. д-р Иван Митев, тел.: 082/888 521, e-mail: ichmitev@ru.acad.bg

**Докладът е рецензиран.**