

SAT-2B.412-2-EM1-05

THE IMPACT OF ECONOMIC CRISES ON THE DEVELOPMENT OF OUTSOURCING³⁷

Dipl. Eng. Vasil Tanev, PhD Student

Department of Business Development and Innovation,

Faculty of Business and Management

University of Ruse "Angel Kanchev"

Tel.: +359899905945

E-mail: vtanev@uni-ruse.bg

Abstract: *The purpose of this article is to analyze the impact of economic crises on the development of outsourcing as a progressive management tool. An analysis is made of the scientific sources on the advantages and disadvantages of outsourcing and the possible solutions for making it a profitable choice. The key characteristics of successful outsourcing practices are presented, which turn the correct use of the "outsourcing" tool into a powerful weapon for argue not only competition, but also for dealing with economic crises.*

Keywords: Outsourcing, Economic Crises

JEL code: O14

*„Когато е написана на китайски, думата „криза“ е съставена от два знака. Единият представлява опасност, а другият представлява възможност.“
Джон Ф. Кенеди, 35-ти президент на САЩ*

ВЪВЕДЕНИЕ

Какво си представяме, когато чуем “икономическа криза” или „рецесия“? Тези изрази се асоциират с несигурност, страх и свиване на разходите. Страхът, който ни завладява е в следствие от неизвестното, от дълбочината и продължителността на кризата, както и от последиците.

Според енциклопедия Британика, рецесия е низходящата тенденция в бизнес цикъла, характеризираща се със спад в производството и заетостта, което от своя страна води до намаляване на доходите и разходите на домакинствата. Въпреки че не всички домакинства и предприятия изпитват действителен спад на доходите, техните очаквания за бъдещето стават по-малко сигурни по време на рецесия и ги карат да забавят извършването на големи покупки или инвестиции (Encyclopaedia Britannica).

Бизнес цикъл е терминът, който описва флукуацията на кривата, изобразяваща растежа и свиването на икономиката във времето. Исторически данни сочат, че периодите на икономическия растеж са по-продължителни от периодите на свиване или рецесия. Най-често използваният измерител е нарастването на световния БВП. Белези на икономически растеж са: очакван среден годишен растеж на БВП около 3-4%; ниски нива на безработица и позитивни нагласи на инвеститорите, белязани с т.н. „бичи пазар“ или растеж на фондовите борси. Голяма част от икономистите определят нивата на безработица между 3% и 5% за нормални. Когато растежът на БВП падне под 2%, се счита, че има спад на икономическата активност или икономиката е в рецесия. Освен със забавяне на растежа, периодът на рецесия се характеризира и с високи нива на безработица и страх у инвеститорите, белязан с т.н. „мечи пазар“ или спад на цената на акциите и пазарната капитализация на компаниите.

³⁷ Настоящият доклад е в изпълнение на проект на Факултет "Бизнес и мениджмънт" 2023-ВМ-01 на тема "Изследване на възможностите за преход към зелена и кръгова икономика", финансиран от Фонд "Научни изследвания" на Русенски университет „Ангел Кънчев“.

Всички икономики преживяват тези естествени периоди на растеж и спадове, макар и не всички по едно и също време. Правим преглед на данни изнесени от световната банка, за да придобием представа за параметрите на икономическите кризи през последните 100 години. Най-големият годишен спад на БВП е измерен по време на Голямата депресия /1929-1932година/. В този период БВП се свива с 13,1%, а безработицата достига най-високото си ниво от 24,9%. Най-голямото свиване на БВП в световен план за последните 60 години е икономическата криза породена от Covid 19 през 2020 година. В резултат на това БВП се свива с 3,2% и безработицата достига до 14,7%. (*World bank*). На практика, резултатът от Covid 19 е криза, която по големина и значение се нарежда след Голямата депресия.

Пандемията от Covid 19 засегна милиони хора по целия свят, като жертвите на вируса се оценяват на около 7 милиона души. Тя доведе до безпрецедентни ограничения на свободното придвижване на хора и стоки. Прекъсвания на веригата за доставки, големите забавяния във времето на поръчките и сериозните колебания в търсенето и предлагането доведе до огромни икономически щети (Kumar, Luthra, Mangla & Kazançoğlu, 2020; Chowdhury, Paul, Kaisar & Moktadir, 2021). Безпрецедентните държавни фискални, парични и регулаторни помощи успяха да минимализират щетите нанесени върху домакинствата и финансовата стабилност на фирмите.

Настоящата разработка е инспирирана от въздействието на кризите върху развитието на аутсорсинга, като прогресивен мениджърски инструмент, гарантиращ гъвкавост, конкурентоспособност и икономически ползи за производствените предприятия. В периоди на икономически подем, компаниите оперират в „спокойни води“. При свиването на търсенето в периода на рецесия, фирмите започват да се борят за запазване на пазарно присъствие и оцеляване.

Търсейки отговор на въпроса, „какво се случва по време на рецесия и как икономическият спад влияе върху развитието на аутсорсинга?“, правим обзор на научната литература. Задачите, които се поставят в тази връзка, са:- 1) Обзор на научната литература за използването на аутсорсинга, като прогресивен мениджърски инструмент; 2) Обзор на проблемите и решенията им, съпътстващи реализирането на аутсорсинг проект; 3) Анализ на теоретичните постановки за влиянието на кризата; 4) Получаване отговор на поставения въпрос и формулиране на условия и ограничения.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Аутсорсинг – характеристики, мотиви и положителни последици

Съвременното производство се характеризира с динамични пазари, бърза адаптация към тях и голяма гъвкавост, жизнено необходима за поддържането на хегемония на определена пазарна ниша. Успешните компании успяват да поддържат такова лидерство, използвайки аутсорсинг за редица операции, като част от огромната верига за създаване на стойност. Varadarajan (2009) определя аутсорсинга, като фирмена практика, при която изпълнението на определена дейност, извършвана вътрешно, се поверява на външен субект. Предоставянето на част от бизнеса на външен изпълнител е интересна въпросителна, чийто отговор намираме в научната публикация на (Cammish & Keough, 1991), които твърдят, че в тези дни на глобална конкуренция и ускоряване на технологията би било изненадващо да очакваме всяка една фирма да доминира в повечето или всички компоненти на собствената си верига за създаване на стойност и все още да бъде конкурентоспособна. Според (Fernández & Kekale, 2007) изглежда естествено някои компании да търсят ресурсите, които им липсват извън себе си, т.е. по иновативни начини. От своя страна (Quinn, 1999) отбелязва, че ефективният аутсорсинг за дадена организация включва съсредоточаване върху набор от основни компетенции, където тя може да постигне превъзходство и аутсорсинг на други процеси, които не са нито критични, нито компанията има отличителен капацитет. Тази идея

потвърждава и (McIvor, 2009), който заключава в научната си публикация, че основните компетенции, които предлагат конкурентно предимство, са централни за представянето на фирмата, а тези с незначително влияние не са в основата на устойчивото конкурентно предимство, което ги прави подходящи за аутсорсинг. Hätönen & Eriksson (2009) твърдят, че аутсорсингът е средство за придобиване на превъзходни ресурси, знания и компетентности от външни източници, т.е. стратегия, търсеща ресурси.

Според проучване на Делойт, организациите не само искат да придобият талант и да са в крак с напредващите технологии, те искат да го направят с доставчици на услуги, които могат да внесат надеждност, прозрачност и бизнес разбирателство в отношенията си (Deloitte, 2022). Проучването показва и кои са основните качествени аспекти, които компаниите ценят най-много в доставчика на услуги? (Фиг.1)



Фигура 1.

Kakabadse & Kakabadse (2002) определят аутсорсинга като популярен механизъм за диференциация и реализиране на конкурентно предимство или дори просто осигуряване на фирменото оцеляване. Описание на предимствата на този популярен мениджърски инструмент и мотивите за използването му откриваме в научните публикации на редица автори като: (Gilley & Rasheed, 2000; Van Mieghem & Dada, 1999; Alexandrova, 2009; Alexandrova, 2011; Mokhtari & Abadi, 2013).

2. Негативи и рискове на аутсорсинга

Като че ли, за да не опровергаят житейската мъдрост “медалът винаги има две страни“, редица научни публикации са посветени на рискове от аутсорсинга, както и на неговите отрицателни страни и последици. Приблизителната оценка на автора на настоящата разработка е, че тези публикации са в значителен превес над положителните такива. В резултат на своето проучване (Weidenbaum, 2005) твърди, че около половината от аутсорсинг договореностите, в крайна сметка, се прекратяват по различни причини. Авторът предупреждава, че компаниите, които аутсорсват само защото "всеки го прави", могат да бъдат изненадани от неочаквани разходи и усложнения. Тази констатация се потвърждава и от (Kang, Wu, Hong & Park, 2012). Изследването на (Tate & van der Valk, 2008) показва, че аутсорсингът може да намали удовлетвореността на клиентите и да увеличи разходите. Weidenbaum (2005) твърди, че в дългосрочен план фирмите, които се занимават с възлагане, страдат от по-нисък ръст на производителността в сравнение с фирмите, които не се занимават с възлагане. Авторът прави пояснение, че решението за възлагане поставя

дейността извън контрола на фирмата. Insinga & Werle (2000) споделят “Макар че ауторсингът може да изглежда привлекателен на стратегическо управленско равнище, често се срещат сериозни клопки, на оперативното ниво.” Авторите поясняват, че решенията за ауторсинг, взети на оперативното равнище, могат лесно да доведат до зависимости, които създават непредвидени стратегически уязвимости. В статията си (Quélin & Duhamel, 2003) откриват, че икономите на разходи всъщност не се постигат чрез ауторсинг начинания. Според авторите, разходите за реструктуриране на компанията, направени от прехода към външен доставчик, като тези, свързани с избора на доставчици, преговорите, реорганизацията и контрола, са високи.

Значителна част от научната общност дефинира рисковете на аутсорсинга. В публикацията си (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi & Papadopoulos, 2015) твърдят, че рискът е основен фактор при вземането на решения за аутсорсинг. Авторите посочват някои от основните рискове, а именно: загуба на контрол върху процеса, загуба на контрол върху качеството и загуба на способността за защита на поверителността на продуктите, страх от промяна, неадекватно планиране, липса на инфраструктура, междофункционални политически проблеми, лоша комуникация, скрити рискове и разходи, липса на контрол и гъвкавост. Наложения извод от тяхното обследване е, че решението за възлагане на важни дейности по веригата на стойността на външни субекти не може да се основава само на цената на услугата/продукта. Той трябва да се разглежда като стратегически въпрос, изискващ задълбочен анализ на рисковете и възможностите (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi & Papadopoulos, 2015). Въпреки уникалността на всяко споразумение за аутсорсинг, (Raiborn, Butler & Massoud, 2009) успяват да класифицират рисковете в четири общи категории: загуба на контрол, загуба на иновации, загуба на организационно доверие и по-високи от очакваните транзакционни разходи. Въпреки че разглеждат аутсорсинга като стратегически инструмент за осигуряване на конкурентно предимство, авторите изтъкват, че той практически има няколко недостатъка, които оказват неблагоприятно влияние върху аутсорсера по отношение на рискове от ескалацията на разходите; загубата на основни компетенции; понижаване качеството на услугите и риска от изтичане на интелектуален капитал. Сред множеството от автори, които обсъждат негативите на аутсорсинга и неговите рискове, заслужава да отбележим публикациите на: (Ferreira & Laurindo, 2009; Offodile & Abdel-Malek, 2002; Kremic, Tukul & Rom, 2006; Barthelemy, 2001; Beasley, Bradford & Pagach, 2004; Bhattacharya, Singh & Bhakoo, 2013; Bounfour, 1999; Lau & Zhang, 2006; Gilley & Rasheed, 2000; Barthelemy, 2003; Liu & Tyagi, 2017).

3. Начин на използване на аутсорсинга

Тезата на У. Скинър и П. Дракър за фокусирането в основните компетенции, диференциация на операциите и възлагането на неосновни свързани дейности на вендор, се подлага на проверка и се подкрепя или опровергава от представителите на научната общност вече десетилетия. Основният извод при оперирането с този популярен мениджърски инструмент е, че той трябва да се използва с необходимото внимание. Както отбелязват (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi & Papadopoulos, 2015), въпреки всичките недостатъци, възлагането на външен изпълнител ще продължи да играе важна роля за повишаване на организационната конкурентоспособност, а според (Freytag, Clarke & Evald, 2012) аутсорсингът продължава да бъде важен стратегически инструмент за фирмите. Оценявайки теглото на изследователските доказателства, (Bruce & Useem, 1998) стигат до извода, че когато е добре проектиран и добре управляван, възлагането на аутсорсинг намалява оперативните разходи, повишава конкурентната стратегия и уголемява стойността на акционерите. Добре е да се знае, че решението за възлагане на важни дейности по веригата на стойността на външни субекти не може да се основава само на цената на услугата/продукта. Той трябва да се разглежда като стратегически въпрос, изискващ

задълбочен анализ на рисковете и възможностите (Gunasekaran, Irani, Choy, Filippi & Papadopoulos, 2015). Според (Contractor, Kumar, Kundu & Pedersen, 2010) конкурентоспособността на компаниите се основава на техните основни знания и техните специфични активи. Прехвърлянето на тези ключови активи към доставчици прави компаниите уязвими към изтичане на технологии, пиратство на интелектуална собственост и риск от прекъсване на глобалната верига на стойността.

Констатации и препоръки за успешен аутсорсинг откриваме в не малко научни публикации. За (Gadde & Snehota, 2000), взаимоотношенията с доставчиците са от най-важните активи на дадено дружество. Следвайки тази логика, авторите препоръчват взаимоотношенията да бъдат разглеждани и третираны като инвестиции. До подобни заключения стигат и автори като (Heikkilä & Cordon, 2002; Webb & Laborde, 2005; Oshri, Kotlarsky & Gerbasi, 2015; Offodile & Abdel-Malek, 2002; Kern & Willcocks, 2000). Друг важен аспект от аутсорсинга е правилно оформеният и изчерпателен договор. В статията си (Barthélemy & Quélin, 2006) стигат до извода, че аутсорсингът може да бъде жизнеспособна опция за една компания, ако е подписала гъвкав договор, който съдържа стимули и санкции, както и клаузи за ценообразуване и мониторинг. Подкрепя на тази теза откриваме и в научните разработки на (Bettis, Bradley & Hamel, 1992; Ferreira & Laurindo, 2009; Beaumont & Costa, 2003; Chen & Bharadwaj, 2009; Gasparsiene & Vasauskaitė, 2014 & Van der Valk & Van Iwaarden, 2011), като последните сочат правилната комбинация от договор и мониторингови дейности, като ключ за успеха на аутсорсинга.

4. Аутсорсингът като инструмент, използван по време на криза

В зависимост от силата и продължителността на икономическата криза, компаниите могат да се озоват в доста неприятна ситуация. При сътресения, забавянния или спиране на икономическата активност, постоянните разходи продължават, а приходите спират или са силно забавени. Икономическите спадове могат в голяма степен да намалят ликвидността на компаниите, така че да не са в състояние да изплащат задълженията си. Компаниите започват да търсят изход от затрудненото положение, в което са изпаднали. Инстинкта за оцеляване ги кара да се адаптират към наложената промяна и да изграждат операциите си в този дух. До този извод е достигнал в статията си и (Puto, 2021), който споделя, че докато в периода на икономическо развитие ролята на управленските нагласи, лидерството и стиловете на управление се загърбват, в условията на икономически спад се търсят модели на управление, които ще позволят на компанията да запази сегашната си позиция на пазара. За тенденцията усилено развитие на аутсорсинга по време на криза, (Narasimhan and Talluri, 2009) споделят, че компаниите все повече се фокусират върху основните си компетенции. Авторите поясняват, че ефективното и ефикасно управление на веригата за доставки се превърна в ключов компонент на корпоративната стратегия, конкурентно предимство и успех, поради недостига на ресурси и напрегнатата околна среда, това значение дори се повишава по време на икономически кризи.

Според (Sheth, 2020), глобални събития като пандемията Covid 19 често тласкат в канавката компании, които не желаят да се променят и адаптират. Пандемията Covid 19, дестабилизира глобалната икономика и финансовите пазари. Затварянето на границите и ограничаването на движението на хора и стоки значително промени функционирането на физическите и юридическите лица. В резултат на безпрецедентните ограничения се накъсват глобалните вериги на доставките, за които (Fang & Yeung, 2020) твърдят, че тя е олицетворение на интензивния стремеж към ефективност, наложен от ожесточената световна конкуренция. Блокирането на икономическата активност засегна всички области на икономиката, като повлия негативно най-вече на туризма. Срива на фондовите борси допълнително утежни ситуацията и пряко повлия върху икономиката. В статията си (Kumar, Luthra, Mangla & Kazançoğlu, 2020) отбелязват, че ситуацията с Covid 19 принуди

производствените организации да спрат производствената система за по-дълго време и да потърсят устойчиви решения, за да осигурят гладко снабдяване и операции както от гледна точка на бизнеса, така и от гледна точка на клиентите. Организацията за производство и услуги трябва да бъдат устойчиви и издръжливи, за да се справят с настоящата ситуация. Компаниите трябва да се научат как да се справят с подобна пандемия в бъдеще. Освен, че разкрива уязвимостта на производствените фирми според (Majumdar, Shaw & Sinha, 2020), Covid 19 успява да извади на преден план незабавните и дългосрочни ползи от използването на аутсорсинг, като осигурява на бизнеса големи предимства (Austin-Egole & Iheriohanma, 2019). Авторите поясняват, че този мениджърски инструмент позволява на компаниите да използват външни квалифицирани специалисти, без допълнителни разходи за служители на пълен работен ден, допълнително офис пространство и оборудване. Освен това мениджърите на компаниите могат да фокусират вниманието си и използват най-ценния си ресурс – времето за оптимизиране и развитие на основните си компетенции. По отношение на Covid 19, (Austin-Egole & Iheriohanma, 2019) казват следното: „Пандемия или не, аутсорсингът винаги осигурява на организацията лесен достъп до най-добрите умове в бизнеса. С аутсорсинга една организация може да избере правилния набор от таланти професионалисти според техните уникални нужди, като по този начин осигурява по-голяма гъвкавост и пъргавина. Следователно в настоящето време изборът на аутсорсинг партньор може да е най-доброто нещо, което една организация може да направи, за да бъде по-продуктивна.“ Едва ли на (Puto, 2021) са му били необходими ясновидските способности на Нострадамус, за да заключи, че “Производствените компании ще помнят кризата, причинена от Covid 19, и ще се интересуват повече от аутсорсинга като безопасна форма на заетост.“

Интересна оценка за въздействието на причинената от пандемията икономическа криза дава в научната си разработка (Santos, 2022). Авторът твърди, че за разлика от останалите индустрии, при аутсорсинга е регистриран най-големият растеж в историята на аутсорсинга, породен от стремежа на другите компании да спестят финансови активи, като възлагат на външни изпълнители дейности, които не са от съществено значение за основната им дейност. (Santos, 2022) пояснява, че основната за това е фактът, че бизнесите търсят начини да спестят пари в собствените си области чрез изнасянето на несъществени дейности за сферата на бизнеса. Не е изненада и заключението му, че пандемията има положително въздействие върху аутсорсинг индустрията.

Интерес възбужда и концепцията за управлението на бизнеса като екосистема. Тази идея е рожба на Джеймс Мур от 90-те години на миналия век. Авторът споделя тезата си, че чрез взаимното свързване, елементите на една екосистема растат, като всеки от тях увеличава шансовете си за оцеляване, благодарение на принадлежността си на тази еко система (Moore, 1996). Тук е редно да си зададем въпроса “ Не е ли точно това смисъла на аутсорсинга в бизнеса?“. Всеки икономически субект да е тясно специализиран и фокусиран в своята област. Неговата мисия е да дава своя принос във веригата за увеличаване на стойност на стока или услуга и в борбата за оцеляване на тази еко система.

В подкрепа на мисълта на Ницше "Това, което не ни убива, ни прави по-силни.", компаниите оцеляват, приспособяват се, учат се от своите грешки и тези на другите. Правилното използване на инструмента „аутсорсинг“ се оказва мощно оръжие за борба не само срещу конкуренцията, но и за справяне с икономическите кризи.

Според проучване на Делойт, очаква се драстично увеличение на аутсорсинга през следващите години. Причина за това, според водещата консултантска организация, е че глобализацията, свързваща неразривно световните икономики, не оставя място за индивидуализъм (Deloitte, 2021). От компанията поясняват че “Фирмите няма да могат да се справят с различните предизвикателства, пред които са изправени, разчитайки единствено на собствените си вътрешни ресурси, а ще трябва да търсят по-конкурентни по отношение на

разходите и способни източници. Тук аутсорсингът и множеството предимства, които носи със себе си, играят изключително важна роля.“ Според друго тяхно проучване, след епидемията 45% от фирмите възнамеряват да увеличат аутсорсинга си. От Делойт поясняват, че използвайки аутсорсинга, като прогресивен мениджърски инструмент, компаниите могат да освободят време и ресурси, за да се концентрират върху основните си бизнес операции, като аутсорсват несъществена работа. Това може да доведе до повишена производителност и конкурентоспособност.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компаниите извършват широк спектър от изключително разнообразни дейности, съпътстващи основната. Фокусирането върху основната дейност позволява използването на всички налични ресурси за установяване и запазване на конкурентно предимство, което е жизнено важна функция на всяка една компания.

Фирмите използват аутсорсинг за по-ефективно управление на функциите, които извършват. Това влияе положително на тяхната рентабилност. Възлагането на дейности към външен доставчик е бърз и сигурен начин за трансформирането на дълготрайни активи в текущи. Този акт, освен гъвкавост, осигурява и съвременно и конкурентно присъствие в съответния пазарен сегмент.

- Аутсорсингът позволява на компаниите да извършват разходи само когато имат нужда от тях. Това намалява постоянните разходи за труд и им създава бюджетна гъвкавост.
- Очакванията за хегемонията на определена компания във всички елементи на собствената верига за създаване на стойност е нереалистично и невъзможно. Опитът в тази посока пречи на фокуса в основната дейност, осигуряваща уникален продукт за поддържане на конкурентното предимство на компанията, което се явява единствения гарант за устойчивото ѝ развитие.
- За поддържането на всички компоненти от веригата си за създаване на стойност в конкурентноспособен вид, компанията се нуждае от използването на външни ресурси. Аутсорсингът позволява на компанията да използва чужди ресурси от високо качество и да бъде в синхрон с всички иновативни технологии, касаещи цялостната му дейност. Посредством реализираната икономия от мащаба и обхвата на дейността на своя партньор, фирмата получава конкурентно предимство по цялата си верига за създаване на стойност.
- Компаниите избират аутсорсинга по простата причина, че външните изпълнители се концентрират върху възложените им конкретните задължения. Те са в състояние да ги изпълнят по-бързо, по-евтино и по-ефикасно, отколкото самият аутсорсер.
- Оценка на дейността и риска, внимателно планиране и подбор на вендор, контрол върху изпълнението и последващата му оценка са императивни фази на аутсорсинга. От изключителна важност за успеха на аутсорсинга е компанията да поддържа необходимия квалифициран персонал за упражняване на контрол на дейностите.
- Ключ към успеха на аутсорсинг начинанието е комуникацията на аутсорсера с доставчика на всички нива.
- Детайлно изговеният договор, осигуряващ гъвкавост на аутсорсера и вендора, съдържащ стимули и санкции, както и клаузи за ценообразуване и мониторинг е предпоставка за успех на аутсорсинг проектите.

Аутсорсингът не винаги е успешен и води до желаните резултати. Той е поредното доказателство, че добрите инструменти, освен че са много полезни, могат да бъдат и много опасни и трябва да се използват по предназначение и от специалисти в областта. Грешното боравене с тях води до провал. Избор на правилния инструмент, начина и степента на използване му е продължителен и сложен процес, който следва да бъде щателно планиран и внимателно използван от компанията. Използването му носи рискове и опасности, които трябва да се идентифицират, отчитат и управляват.

Аутсорсингът не е универсален инструмент и не може да се използва при всички компании и при всякакви обстоятелства. Подходът към него трябва да бъде много внимателен и съобразен с мисията, визията и стратегиите за растеж на компанията.

За обобщение, можем да заключим, че аутсорсингът е полезен инструмент в опитни ръце и опасно оръжие в неумели ръце. Използването му може да помогне на компанията да постигне конкурентно предимство или да я отведе до ръба на провала.

REFERENCES

Alexandrova, M. (2009). International outsourcing: Incentives, Benefits and Risks for the Companies in SEE Countries. 4th International Conference of ASECU "Development Cooperation and Competitiveness", 11-16.

Alexandrova, M. (2011). IT outsourcing partnerships in Bulgaria: Strategic orientation. *Analele Stiintifice ale Universitatii "Alexandru Ioan Cuza" din Iasi - Stiinte Economice*, 58(1), 555-569.

Austin-Egole, I. S., & Iheriohanma, E. B. J. (2019). Outsourcing as a leveraging strategy for organizational productivity in Covid-19 Era. *Eur. J. Bus. Manag.*, 13, 133-139.

Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing. *MIT Sloan management review*, 42(3), 60.

Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 87-98.

Barthélemy, J., & Quélin, B. V. (2006). Complexity of outsourcing contracts and ex post transaction costs: an empirical investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775-1797.

Beasley, M., Bradford, M., & Pagach, D. (2004). Outsourcing? At your own risk. *Strategic Finance*, 86(1), 22.

Beaumont, N., & Costa, C. (2003). Information technology outsourcing in Australia. In *Advanced Topics in Information Resources Management*, Volume 2 (pp. 192-219). IGI Global.

Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 7-22.

Bhattacharya, A., Singh, P. J., & Bhakoo, V. (2013). Revisiting the outsourcing debate: two sides of the same story. *Production planning & control*, 24(4-5), 399-422.

Bounfour, A. (1999). Is outsourcing of intangibles a real source of competitive advantage?. *International Journal of Applied Quality Management*, 2(2), 127-151.

Bryce, D. J., & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6), 635-643.

Cammish, R., & Keough, M. (1991). A strategic role for purchasing. *The McKinsey Quarterly*, (3), 22-40.

Chan, F. T., Kumar, V., & Tiwari, M. K. (2009). The relevance of outsourcing and agile strategies in performance optimization of an integrated process planning and scheduling model. *International Journal of Production Research*, 47(1), 119-142.

Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaisar, S., & Moktadir, M. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148, 102271.

Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. (2010). Global outsourcing and offshoring: In search of the optimal configuration for a company. In *Global outsourcing and offshoring: An integrated approach to theory and corporate strategy* (pp. 1-47). Cambridge University Press.

Fang, H., & Yeung, B. (2020). Post-COVID-19 reconfiguration of the global value chains and China. In *Impact of COVID-19 on Asian economies and policy responses* (pp. 151-156).

Fernández, I., & Kekale, T. (2007). Strategic procurement outsourcing: a paradox in current theory. *International Journal of Procurement Management*, 1(1-2), 166-179.

Ferreira, A. M. D., & Laurindo, F. J. B. (2009). Outsourcing decision-making aspects considered by IT departments in Brazilian companies. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 305-311.

Freytag, P. V., Clarke, A. H., & Evald, M. R. (2012). Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal*, 30(2), 99-110.

Gadde, L. E., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial marketing management*, 29(4), 305-316.

Gasparyniene, L., & Vasauskaitė, J. (2014). Analysis of the criteria of outsourcing contracts in public and private sectors: Review of the scientific literature. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 274-279.

Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790.

Gunasekaran, A., Irani, Z., Choy, K. L., Filippi, L., & Papadopoulos, T. (2015). Performance measures and metrics in outsourcing decisions: A review for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 161, 153-166.

Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing—Exploring the past and anticipating the future. *Journal of international Management*, 15(2), 142-155.

Heikkilä, J., & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision?. *Strategic change*, 11(4), 183-193.

Insinga, R. C., & Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 58-70.

Kang, M., Wu, X., Hong, P., & Park, Y. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1195-1201.

Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European management journal*, 20(2), 189-198.

Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The journal of strategic information systems*, 9(4), 321-350.

Kremic, T., Tukel, O. I., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal*.

Kumar, A., Luthra, S., Mangla, S. K., & Kazançoğlu, Y. (2020). COVID-19 impact on sustainable production and operations management. *Sustainable Operations and Computers*, 1, 1-7

Lau, K. H., & Zhang, J. (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Liu, Y., & Tyagi, R. K. (2017). Outsourcing to convert fixed costs into variable costs: A competitive analysis. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 252-264.

Majumdar, A., Shaw, M., & Sinha, S. K. (2020). COVID-19 debunks the myth of socially sustainable supply chain: A case of the clothing industry in South Asian countries. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 150-155.

McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations management*, 27(1), 45-63.

- Mokhtari, H., & Abadi, I. N. K. (2013). Scheduling with an outsourcing option on both manufacturer and subcontractors. *Computers & Operations Research*, 40(5), 1234-1242.
- Moore, J. F. (1996). The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. (No Title).
- Narasimhan, R., & Talluri, S. (2009). Perspectives on risk management in supply chains. *Journal of Operations Management*, 27(2), 114-118.
- Offodile, O. F., & Abdel-Malek, L. L. (2002). The virtual manufacturing paradigm: The impact of IT/IS outsourcing on manufacturing strategy. *International Journal of Production Economics*, 75(1-2), 147-159.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Gerbasi, A. (2015). Strategic innovation through outsourcing: The role of relational and contractual governance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 203-216.
- Puto, A. (2021). The impact of the economic crisis on the financial situation of enterprises of the quality outsourcing sector. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 403-420.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.
- Raiborn, C. A., Butler, J. B., & Massoud, M. F. (2009). Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 52(4), 347-356.
- Santos, T. M. C. C. (2022). Covid-19 Impact on Risk Assessment Processes and Results in Outsourcing Industries (Doctoral dissertation).
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264.
- Tate, W. L., & van der Valk, W. (2008). Managing the performance of outsourced customer contact centers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), 160-169.
- Van der Valk, W., & Van Iwaarden, J. (2011). Monitoring in service triads consisting of buyers, subcontractors and end customers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 198-206.
- Van Mieghem, J. A., & Dada, M. (1999). Price versus production postponement: Capacity and competition. *Management Science*, 45(12), 1639-1649.
- Varadarajan, R. (2009). Outsourcing: Think more expansively. *Journal of business research*, 62(11), 1165-1172.
- Webb, L., & Laborde, J. (2005). Crafting a successful outsourcing vendor/client relationship. *Business Process Management Journal*.
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons. *Business horizons*, 48(4), 311-315.
- <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2022&start=1961&view=chart>
- <https://www.britannica.com/money/recession>
- <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/01/28/why-the-pandemic-led-to-an-increase-in-it-outsourcing/?sh=2e6c45112daa>
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-how-much-disruption.pdf>
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-outsourcing-survey-2022.pdf>
- http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC-Whitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf