

**Здравко Георгиев Любенов**

**ПРОЦЕДУРИ ЗА ОЦЕНКА НА МЕЖДУНАРОДНОТО  
СУБКОНТРАКТОРСТВО**

**АИ „Ценов“  
2018**

## ПРОЦЕДУРИ ЗА ОЦЕНКА НА МЕЖДУНАРОДНОТО СУБКОНТРАКТОРСТВО

Настоящата монография представя защитен от автора едноименен дисертационен труд пред Висшата атестационна комисия на 17.03.2009 г. (Протокол №5) за присъждане на образователна и научна степен “доктор“ по научна специалност 05.02.10. „Световно стопанство и международни икономически отношения“

Рецензенти:

Проф. др. ик. н. Кирил Тодоров

Доц. д-р Емил Химирски

Академично издателство Ценов, Свищов, 2018

**ISBN 978-954-23-1718-0**

Адрес на електронното издание:

Виртуална библиотека на DLib на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

<https://dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/4007>

## Съдържание

<b>Въведение</b>	<b>4</b>
<b>Първа глава. Теоретични основи на международното субконтракторство</b>	<b>10</b>
1. Същност, фактори и субекти на субконтракторството	10
1.1. Същност на субконтракторството и фактори, влияещи върху неговото развитие	10
1.2. Субекти, участващи в подизпълнителските отношения	17
1.3. Предимства и недостатъци на подизпълнителството	20
2. Теории, обясняващи природата на субконтракторството	25
3. Релацията “субконтракторство – аутсорсинг”	32
3.1. Същност на аутсорсинга	32
3.2. Компаративен анализ на аутсорсинга и субконтракторството	39
4. Видове субконтракторство	42
5. Международно субконтракторство	52
5.1. Концептуализиране на международното субконтракторство	52
5.2. Международното субконтракторство като форма на международен стратегически съюз и международна бизнес мрежа	57
5.3. Интернационализация на МСП и мястото на международното субконтракторство в нея	64
5.4. Ползи от прилагането на международното субконтракторство	68
6. Историческо развитие на международното субконтракторство	72
<b>Втора глава. Разработване на процедури за оценка на фазите в реализацията на международното субконтракторство</b>	<b>84</b>
1. Процедури за оценяване на операциите, които се предоставят за изпълнение от чуждестранен субконтрактор	84
1.1. Преценка на операциите, които могат да бъдат предадени за извършване на чуждестранен субконтрактор и вземане на решение за това	84
1.2. Сключване на договор за международно субконтракторство	94
2. Процедури за оценка на взаимодействието между контрактор и субконтрактор при изпълнението на поръчката	100
2.1. Разработване на процедури за възлагане на дейности, операции и процеси на субконтрактори. Рамки на взаимодействието между контрактор и подизпълнител	100

2.2. Модел на взаимодействие в международна субконтракторска верига	106
2.3. Процедури за оценка на оперативни и стратегически аспекти от осъществяването на международно субконтракторство	113
3. Процедури за оценка на резултатите от международното субконтракторство	129
3.1. Добрите взаимоотношения между контрактор и субконтрактор – резултат от взаимодействието и гаранция за успеха	129
3.2. Показатели за анализ на състоянието на предприятието, което е резултат от прилагането на международно субконтракторство	138
<b>Трета глава. Оценка на практиката на международното субконтракторство в света и Република България</b>	<b>146</b>
1. Оценка на институционалното осигуряване на международното субконтракторство	146
1.1. Организация за индустриално развитие на Обединените нации и Центрове за субконтракторство и партньорски размени	146
1.2. Международна мрежа от организации в областта на субконтракторството, индустриалното коопериране и партньорството. Международни субконтракторски изложения и състояние на субконтракторството в страните, където те се провеждат	154
2. Оценка на практиката на международното субконтракторство в Япония и САЩ	164
2.1. Оценка на практиката на международното субконтракторство в Япония	164
2.2. Оценка на практиката на международното субконтракторство в САЩ	172
3. Оценка на практиката на международното субконтракторство в Европейския съюз	176
4. Оценка на практиката на международното субконтракторство в България	190
4.1. Стратегически анализ на потенциала на международното субконтракторство за включване на български МСП в него	190
4.2. Оценяване практиката на участие на български подизпълнители в международни субконтракторски вериги	199
<b>Заключение</b>	<b>220</b>
<b>Използвана литература</b>	<b>223</b>
<b>Приложения</b>	<b>234</b>

## Въведение

Интернационализацията на икономическите процеси при съвременните условия стана самостоятелна сила с устойчив характер. Международният бизнес е неин мощен инструмент, използващ разнообразни методи и форми на проявление. Най-общо те могат да бъдат разделени на самостоятелно действие зад граница (напр. директен експорт, филиал или построяване на предприятие извън страната) и съвместни операции с местен или чуждестранен партньор (напр. индиректен експорт, лицензиране, франчайзинг). Съществено място във втората група заема международното субконтракторство.

Изследване на М. Уебстър, К. Алдер и А. Мухлеман<sup>1</sup> показва, че въпреки нарастващата важност на подизпълнителството, то остава малко изследвана тема в чужбина. Основният обем от най-значимите и релевантни разработки са осъществени като част от теорията на икономическите трансакции (напр. О. Уилямсън<sup>2</sup>) и от гледна точка на стратегическото снабдяване и управлението на снабдителски вериги (напр. П. Хинес<sup>3</sup>; Р. Ламинг<sup>4</sup>). В тази връзка има много спорове по отношение на страните, участващи в субконтракторството и разработването на модели на взаимодействието между тях (напр. Р. Ламинг<sup>5</sup>; П. Хинес<sup>6</sup>; М. Сако<sup>7</sup>). Японският подход към подизпълнителството, който е по-формално определен, структуриран и управляван, е добре изяснен от М. Сако<sup>8</sup>, Т. Нишигуши<sup>9</sup>, Дж. Тобурн и М. Такашима<sup>10</sup>. Опитите на тези автори той да бъде приложен извън Япония са били обсъждани най-вече в контекста на автомобилната и електронната индустрия. Неизяснени в тази разработка остават въпросите, свързани предимно с оперативното управление на отдаването на производство за подизпълнение. По-специално се разглеждат

---

<sup>1</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, № 9, 1997, pp. 827-841.

<sup>2</sup> Вж. Williamson, O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, The Free Press, 1985, pp. 47-75.

<sup>3</sup> Вж. Hines, P. *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*. London, Pitman Publishing, 1994, pp. 89-96.

<sup>4</sup> Вж. Lamming, R. *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply*. New York, Prentice Hall, 1993, pp. 35-65.

<sup>5</sup> Вж. пак там.

<sup>6</sup> Вж. Hines, P. *op. cit.* pp. 89-96.

<sup>7</sup> Вж. Sako, M. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge, Cambridge University Press, 1992, pp. 73-81.

<sup>8</sup> Вж. пак там.

<sup>9</sup> Вж. Nishiguchi, T. *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. Oxford University Press, 1994, pp. 17-67.

<sup>10</sup> Вж. Thoburn, J., M. Takashima. *Industrial Subcontracting in the UK and Japan*. Aldershot, Avebury, 1992.

решенията, насочени към разпределянето на работата към способни подизпълнители и планирането и организирането на това външно производство, без да са разгледани аспектите на оперативния мениджмънт на субконтракторството. Дж. Маркърс<sup>11</sup> се спира подробно на предимствата и недостатъците на международното субконтракторство за контрактора и подизпълнителя и на организациите, които подпомагат неговото развитие. Направени са и много успешни опити за систематизиране на видовете субконтракторство (напр. Е. Таймаз и И. Каликаслан<sup>12</sup>; Р. Имри<sup>13</sup>; М. Уебстър, К. Алдер и А. Мухлеман<sup>14</sup>).

К. Тодоров е водещият изследовател в областта на международното подизпълнителство в България, като подчертава важноста на субконтракторството в различните индустрии<sup>15</sup>.

Анализирайки спектъра на средно високите технологии в световен мащаб, той стига до извода, че продуктите, произвеждани чрез тях се изработват предимно чрез международно субконтракторство, като се оформят определени нива в производствените цикли<sup>16</sup>.

В. Маринов<sup>17</sup> набляга на факта, че международните субконтракторни отношения са разпространени, основно в трудопоглъщащите отрасли: текстилна и обувна промишленост; електроника; производство на електроприбори, играчки, пластмасови изделия и т.н. В качеството на контрактор най-често се проявяват големи транснационални корпорации (ТНК) от развитите страни, а субконтракторите са по-слаби в производствено-технологично и финансово отношение МСП от развиващите се страни и страните в преход.

Според Ат. Дамянов<sup>18</sup>, малкият бизнес поради редица причини като: по-малките финансови възможности; по-големия риск при работа на международния пазар; ожесточената конкуренция извън граница и т. н., започва да се групира помежду си и при взаимоотношенията им с големите фирми, като

---

<sup>11</sup> Вж. Morcos, J. International Subcontracting versus Delocalization. Vienna, UNIDO, 2003.

<sup>12</sup> Вж. Taymaz, E., Kilicaslan, Y. Subcontracting dynamics and economic development: A study on textile and engineering industries. ERC Working Papers in Economics 01/08, ERC, Ankara, May 2002.

<sup>13</sup> Вж. Imrie, R. A strategy of last resort? Reflections on the role of the subcontract in the United Kingdom. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Management Science*, 1994, Vol. 22, № 6.

<sup>14</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. *op. cit.* pp. 827-841.

<sup>15</sup> Вж. Тодоров, К. Включване на МСП в международни субконтракторни вериги и предприемачески мрежи, в: К. Тодоров (ред.). *Основи на дребния бизнес*. С., Тракия – М, 2000, с. 264.

<sup>16</sup> Вж. пак там. с. 274.

<sup>17</sup> Вж. Маринов, В. *Съвременни международни икономически отношения*. С., УИ "Стопанство", 1993, с. 246-247.

<sup>18</sup> Вж. Дамянов, Ат. *Фирмената интернационализация*. Свищов, СА "Д. А. Ценов", 1998, с. 26-27.

при последното взаимодействие предимство има развитието на подизпълнителски отношения.

Ю. Джарова<sup>19</sup> счита, че умението да се разделят усилията при производството на определен продукт е много характерно днес. Това е една от причините за разцвета на международното субконтракторство, а именно да се създават по-бързо и по-евтино желаните продукти. След като вертикално организирани фирми излязоха от мода, защото станаха неефективни и трудно подвижни, настъпи времето на силната специализация на фирмите и кооперирането между тях, чрез субконтракторството.

Направеният преглед на литературата, в която се изследва субконтракторството и в частност международното подизпълнителство показва, че **няма ясно изградени процедури за оценка на процеса на осъществяване на международното субконтракторство**. Този извод ни насочва към направата на **проучване и систематизация на знанията в тази насока**.

#### **Обект и предмет на изследването**

*Обект на изследване* в разработката са българските Малки и средни предприятия (МСП) подизпълнители на чуждестранни клиенти.

*Предмет на изследването* са процедурите за оценка на процеса на осъществяване на международната субконтракторска дейност.

#### **Цел и задачи на изследването**

*Целта на изследването* е да се изведат процедури за оценка на процеса на осъществяване на международната субконтракторска дейност.

За реализирането на така формулираната цел авторът си поставя следните *изследователски задачи*:

- Изясняване природата на международното субконтракторство.
- Изграждане на процедури за оценяване на процеса на създаване и функциониране на интернационалните субконтракторни вериги.
- Обобщаване на успешния опит в областта на интернационалното подизпълнителство в чужбина.
- Оценяване на международните подизпълнителски отношения, в които влизат български МСП.
- Формулиране и обосновка на конкретни предложения за развитието на международното субконтракторство в България.

---

<sup>19</sup> Вж. Джарова, Ю. Промяната – стратегия на българската фирма. С., ИК “Диограф”, 1991, с. 42-43.

## **Методология на изследването**

Методологията на изследването обхваща: методиката на информационното осигуряване; методиката на анализа на ограничителни условия; методиката на провеждане на анкетно проучване и интервю; методиката на обработка и анализ на данни. Използвани са логико-теоретични методи: методът на сравняването; методът на изследване на историческото развитие; методите на анализ и синтез; методите на индукция и дедукция, методът на аналогията. Прилагат се също и емпирико-теоретичните методи на наблюдение, експериментиране, измерване и описание.

В хода на изследването е използвана *дескриптивна изследователска стратегия*, чиято основна задача е да оцени състоянието на проблема. По тази причина основно са използвани методи за класифициране и ранжиране. Преобладават едномерни разпределения на изследваните параметри. В ограничен брой случаи се използват техники, свързани с многомерни разпределения.

## **Теза и хипотези**

*Основната изследователска теза* е, че субконтракторството в стопанската дейност може да се разглежда като исторически формирал се и развиващ се процес, който показва устойчивост във времето. То се налага чрез разнообразни форми на проявление, като една от най-съществените е международното подизпълнителство. Възниква необходимостта от задълбочаване на познанията за него и за оценяването му като система от действия и взаимоотношения.

*Основните хипотези са:*

➤ *Хипотеза 1:* Международното субконтракторство е предпочитано от малките и средните предприятия (обикновено в ролята на подизпълнители) като успешна форма за интернационализация, защото им помага да преодолеят ограничения размер и ресурси, недостатъчните кадри, опит и организационни структури за изцяло самостоятелно функциониране зад граница.

➤ *Хипотеза 2:* Международното субконтракторство се използва от малките и средните предприятия за бързо, сигурно и с по-малко рисково навлизане на външния пазар. Същевременно с това интернационалното подизпълнителство спомага за преодоляване на конкуренцията извън страната, както и за придобиването на съвременни технологии и ноу-хау, които са твърде скъпи за дребния бизнес.



➤ *Хипотеза 3:* Чрез международното субконтракторство малките и средните предприятия имат възможността да се “доближат” максимално до клиента, което е специфично тяхно предимство.

➤ *Хипотеза 4:* Посредством участието им в международни субконтракторни вериги, малките и средните предприятия могат да повишат конкурентоспособността си и да използват междуфирмените връзки при осъществяване на стратегията за растеж.

➤ *Хипотеза 5:* Международното субконтракторство позволява на контрактора (който обикновено е голямо предприятие) да освободи производствени мощности и ресурси, които да се използват по-ефективно.

➤ *Хипотеза 6:* Международното субконтракторство осигурява на контрактора възможност за реализиране икономия на средства чрез даване поръчка на субконтрактори с по-ниски производствени разходи в дадена област.

➤ *Хипотеза 7:* Когато подизпълнителят е по-конкурентноспособен в определен аспект, международното субконтракторство спомага контрактора да придобие специализирани знания и умения.

➤ *Хипотеза 8:* Подизпълнителството води до намаляване на необходимите инвестиции на контрактора за машини и съоръжения, ограничава размера на организационната му структура и на броя на хората, работещи във фирмата.

➤ *Хипотеза 9:* Контракторът получава сигурни доставки на качествени продукти по желаните от него спецификации. По този начин поддържа много малко запаси и спестява разходи за складиране.

➤ *Хипотеза 10:* Стремещт на контрактора и субконтрактора към поддържане на взаимоотношения, основани на доверието, партньорството, коректното спазване на задълженията и взаимната изгода води до успеха на международното подизпълнителство.

### **Структура на разработката**

В *първа глава* на разработката се изследват същността на субконтракторството, факторите, влияещи върху развитието му, неговите видове и субектите, участващи в осъществяването на този процес. Разкриват се теориите, стремящи се да обяснят това икономическо явление и неговите предимства и недостатъци. Изяснява се природата на международното субконтракторство като специфична форма на подизпълнителство и историческото му развитие. Разглежда се интернационалното субконтракторство като международна бизнес мрежа и международен стратегически алианс.

Показано е мястото му в стратегиите за интернационализация на малките и средните предприятия. Освен това е направена съпоставка между подизпълнителството и аутсорсинга като икономически явления.

Във *втората глава* е изградена система от процедури за оценка на фазите от процеса на осъществяване на международното подизпълнителство. Предложени са матрици, чрез които да се изберат операциите, предоставяни за изпълнение на чуждестранни субконтрактори. Разгледани са особеностите на договарянето и сключването на международен контракт за подизпълнителство. Разработена е последователност от етапи за възлагане на поръчки и е разгърната рамката на взаимодействие между контрактор и субконтрактор. Изработен е модел на взаимодействието в международната подизпълнителска верига. Анализирани са оперативни и стратегически аспекти от осъществяването на интернационалното субконтракторство. Създадена е система от показатели за оценка на резултатите от взаимодействието и на удовлетвореността на контрактора и субконтрактора от тях.

В *трета глава* е изследвана практиката на международното субконтракторство в света и България. Направен е преглед на международните организации, подпомагащи развитието на интернационалното субконтракторство. Разгледани са най-големите международни изложения по субконтракторство. Анализирани са ролята на Центровете за субконтракторни и партньорски размени за успеха на подизпълнителството. Оценена е практиката на международното субконтракторство в САЩ, Япония и Европейския съюз. Разкрит е потенциалът на международното субконтракторство за включването на български малки и средни предприятия в него. Представени са резултатите от емпирично тестване, проведено в нашата страна, на приложението на разработените във втора глава процедури за оценка. Направени са конкретни предложения за развитието на международното субконтракторство в България.

# Първа глава. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА МЕЖДУНАРОДНОТО СУБКОНТРАКТОРСТВО

## 1. Същност, фактори и субекти на субконтракторството

### 1.1. Същност на субконтракторството и фактори, влияещи върху неговото развитие

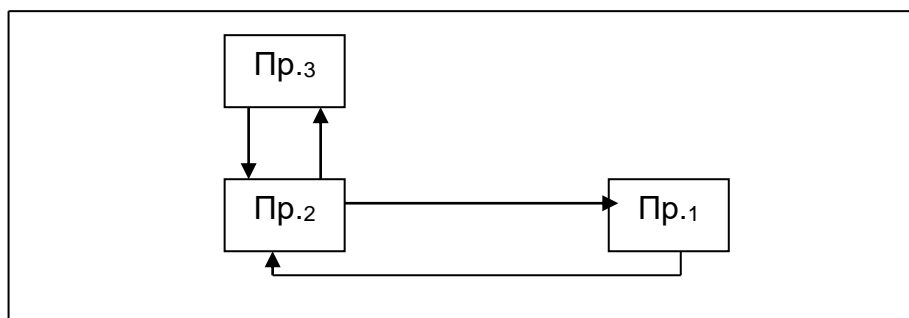
Глобалните промени в света изискват навременно и адекватно преосмисляне на цялостната политика на всяка бизнес организация. Ако тя желае да запази или повиши конкурентоспособността си, да следва неизменно стратегия за ръст, то трябва да се съобрази с новите условия, изискващи и нови методи на действие. Големите предприятия не правят изключение. Последните десетилетия отбелязват нов етап в бизнес отношенията със средните и малки компании - търсене на коопериране, чрез възлагане на поръчки за субконтракторна продукция. Целта на този процес е постигане на синергичен ефект за всички участници в подизпълнителската мрежата, съставена от множество междуфирмени връзки.

Независимо от семантичните и академичните аргументи, до момента не е постигнато съгласие и не е възприета адекватна и изчерпателна дефиниция за производството, отдадено на подизпълнители. В този контекст възникват редица трудности, поради широката употреба на термина в индустрията, където се използва, за да обозначи множество различни типове снабдителски спогодби. Въпреки казаното дотук, с цел да се даде отправна точка на нашето изследване представяме следното обобщаващо определение, което е придобило най-голяма популярност в чужбина<sup>20</sup>: **субконтракторството** е процес, при който един подизпълнител (субконтрактор) - организация, която е независима от принципала (възложителя, контрактора), извършва цялото или част от производството на неговата продукция, според определена спецификация (с разнообразен характер) предоставена от контрактора. Дейностите, поддържащи това производство (напр. планиране на производството; набавяне на материали, машини, съоръжения, технологии и т.н.) могат да бъдат извършвани от която и да е от двете страни, като това подлежи на предварително договаряне.

---

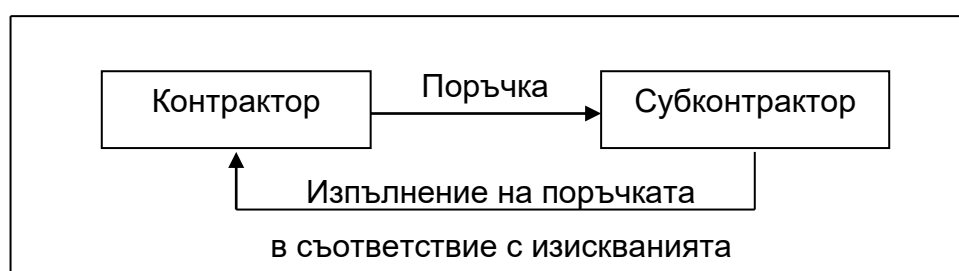
<sup>20</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. op. cit. pp. 828-829.

Въз основа на анализа на специализираната литература издадена на български език могат да бъдат очертани две групи виждания при дефинирането на субконтракторните отношения. Според Т. Хиндъл<sup>21</sup> **субконтракторството** включва най-малко три предприятия. Първото предприятие (Пр.1) е подизпълнител (субконтрактор) и се съгласява да осигури стоки или услуги на второто предприятие (Пр.2), за да му помогне да изпълни договор, сключен с трета страна – предприятие три (Пр.3) – контрактор (клиент). Подизпълнителят няма договор с третата страна (вж. фиг. 1).



Фиг. 1. Модел на субконтракторство, включващ три бизнесорганизации, според Т. Хиндъл

Втората група автори<sup>22</sup> разглеждат **субконтракторството** като взаимодействие между две фирми (контрактор и субконтрактор) на основа на договор за подизпълнителство, при които субконтракторът (обикновено малко и средно предприятие - МСП) изпълнява дадена поръчка в съответствие с изискванията на контрактора (обикновено голяма бизнесорганизация) (вж. фиг. 2). Това определение до голяма степен се препокрива с вече цитираното такова, използвано в чужбина.



Фиг. 2. Модел на субконтракторство, включващ две бизнесорганизации

<sup>21</sup> Вж. Хидъл, Т. Джобен мениджър. Плевен, ЕА-АД, 1999, с. 212.

<sup>22</sup> Вж. Тодоров, К. Включване на МСП в международни субконтракторни вериги и предприемачески мрежи, в: К. Тодоров (ред.). Основи на дребния бизнес. С., Тракия – М, 2000, с. 264; Каракашева Л. и колектив. Международен бизнес. С., ИК "Призма", 1998, с. 244; Маринов, В. Международни икономически отношения. С., УИ "Стопанство", 2006, с. 344-345.

За последните 30 години, индустриалният субконтракторен пазар в световен мащаб нараства в по-голяма степен, отколкото промишления сектор взет като едно цяло. Много са **факторите водещи до това**<sup>23</sup>.

*Първият фактор* е свързан с факта, че през 60-те и 70-те години на XX век основното, около което се гради конкурентоспособността, е това цените на продуктите да са такива, че да се продават големи количества от тях, а от там да се правят икономии от мащаба, с внимателното управление на растежа и постигане на по-голям пазарен дял. В тази система преобладават количествените показатели над качествените, поради което няма стратегическа нужда от субконтракторство за производство на части, детайли и компоненти, за да се удовлетворят изискванията за специфични продуктови характеристики.

От друга страна от 80-те години на XX век, конкуренцията започва да се базира не само на разликата в цените, а в по-голяма степен на качествените и продуктите характеристики. С други думи иновацията започва да играе решаваща роля за идентифицирането на продуктите на пазара. Поради тази причина компаниите фокусират усилията си върху дейности като изследване и развитие, маркетинг и продуктов дизайн, в по-голяма степен отколкото върху продажбите и промоцията. Постепенно се налага промяна на фокуса – от производствените резултати, към възлагане на поръчки на партньори – субконтрактори специалисти в дадена област.

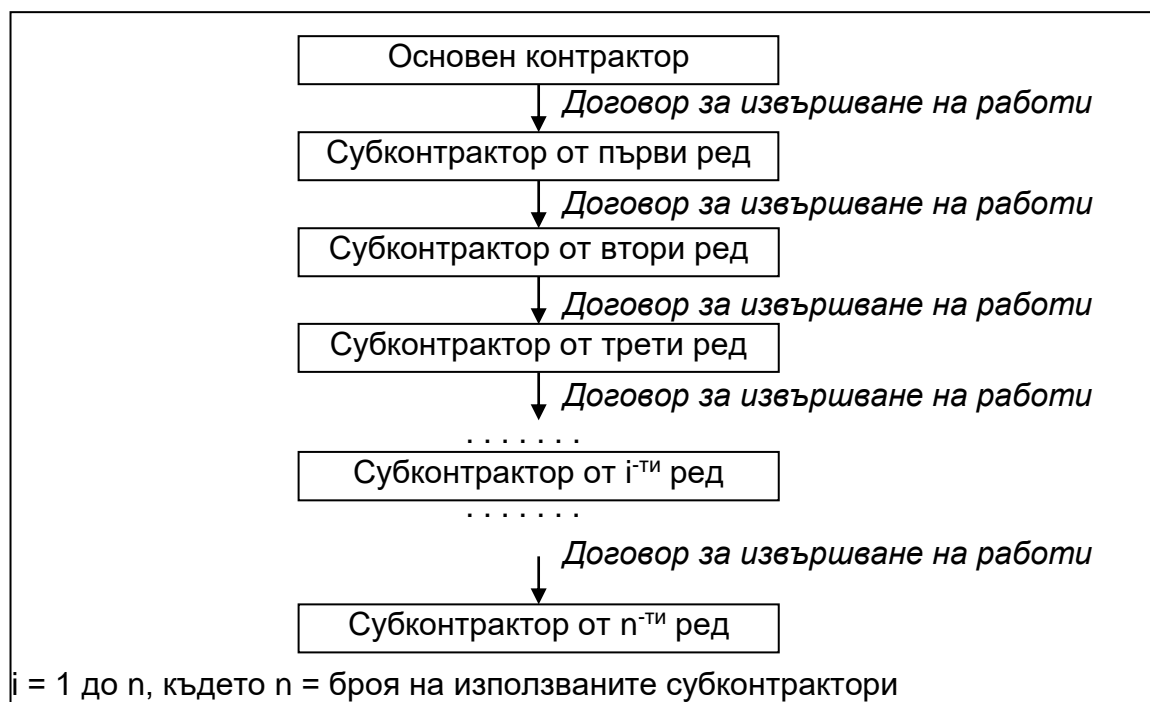
*Вторият фактор*, който води до експанзия на субконтракторството е свързан с развитието и широкото разпространение на използването на високо продуктивни и гъвкави производствени техники и методи, базирани на роботизацията, автоматизацията и интегрираните производствени технологии. Субконтракторите обикновено са в по-добра позиция при усвояването на предимствата им, поради тяхната тясна специализация. Нещо повече, чрез комбиниране на голям брой поръчки от различни клиенти, те имат възможността максимално да използват производствения капацитет на тяхното оборудване и вследствие на това да предлагат по-добри цени.

*Третият фактор* е свързан с нарасналата конкуренция и развитието на нови производствени технологии. Последните водят до усъвършенстване на продуктивния дизайн. В определени случаи за големите компании е по-изгодно да потърсят партньори – подизпълнители, които притежават специфичен опит в тези области.

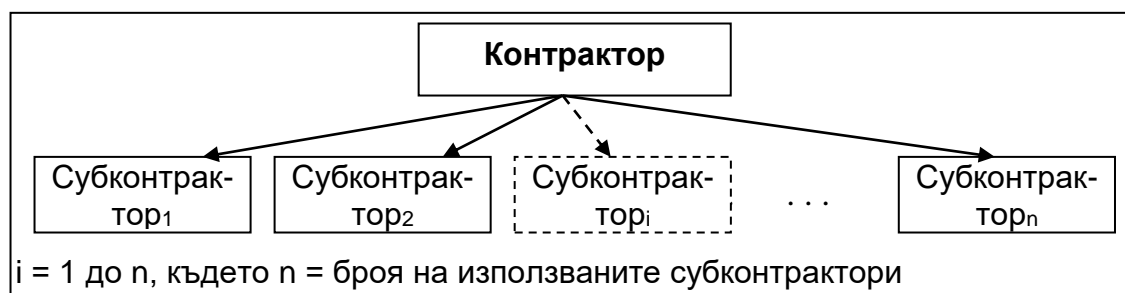
---

<sup>23</sup> Вж. Morcos, J. International Subcontracting versus Delocalization. Vienna, UNIDO, 2003, p. 2-4.

Взаимодействията в подизпълнителската система могат да включват две или повече организации, които да бъдат разположени на едно, две или повече равнища в нея. По този начин се оформят различни **субконтракторни вериги**: субконтракторна верига, включваща две и повече равнища с една организация на всяко от тях (вж. фиг. 3); субконтракторна верига, включваща две равнища с множество подизпълнители на второто (вж. фиг. 4) и субконтракторна верига, включваща две и повече равнища с множество организации на всяко от тях – мултилевъл субконтракторна верига (вж. фиг. 5).



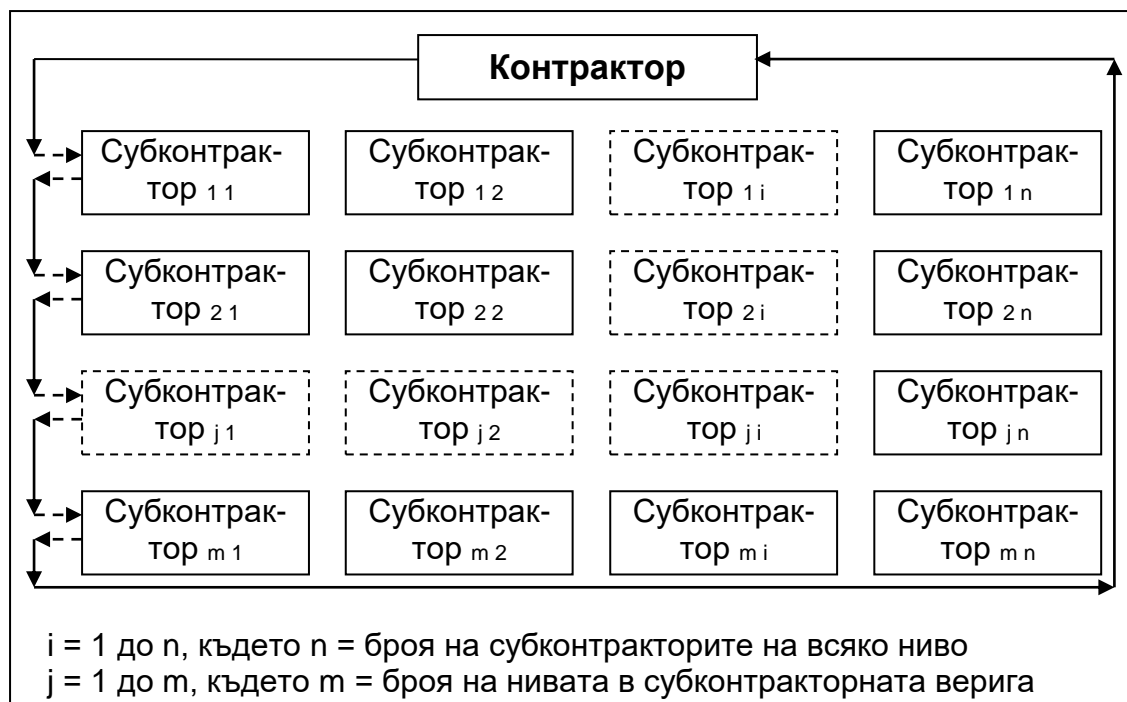
Фиг. 3. Субконтракторна верига, включваща две и повече равнища с една организация на всяко от тях<sup>24</sup>



Фиг. 4. Модел на субконтракторна верига с едно ниво<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Вж. The industrial subcontracting agreement, <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/sttlegalintroen.pdf>.

<sup>25</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. International Journal of Operations & Production Management, 1997, Volume 17, Number 9, p. 834.



Фиг. 5. Модел на мултилевъл субконтракторна верига<sup>26</sup>

Друго понятие, което е също тясно свързано със субконтракторството е **веригата на снабдяване** (supply chain). Тя представлява съвкупността от организациите, които набавят материали, трансформират тези материали в стоки и ги разпространяват на потребителите<sup>27</sup>. Във *вертикално интегрираните снабдителски вериги*, обикновено едно голямо предприятие притежава собствеността и/или контрола над другите. Това се постига, чрез сливания или други форми на създаване на алианси, при които не е нормално използването на субконтракторни споразумения между независими организации<sup>28</sup>. Обратно – във *вертикално дезинтегрираните снабдителски вериги* (раздробените на части) могат да се произвеждат продукти, чрез използването на субконтракторство между независими организации на различни нива от тях<sup>29</sup>. Подизпълнителството на производствени дейности е неделима част от производствената стратегия в този модел на снабдителски вериги. Между тези две крайни ситуации, разбира се съществуват редица междинни положения.

<sup>26</sup> Вж. пак там. с. 836.

<sup>27</sup> Вж. Тодорова, Д. Мениджмънт на снабдителската верига. Икономическа мисъл, 2004, бр. 2, с. 35; Пенева, Ю. КЛАСИФИКАЦИЯ НА ИНФОРМАЦИОННИТЕ СИСТЕМИ. [http://sai.nbu.bg/INFB409/INFB409\\_lecture5.doc](http://sai.nbu.bg/INFB409/INFB409_lecture5.doc).

<sup>28</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. op. cit. p. 828.

<sup>29</sup> Вж. Thoburn, J., M., Takashima. Improving British industrial performance: lessons from Japanese subcontracting. National Westminster Bank Quarterly Review, 1993, February, p. 8.

В изследването на Дж. Тобурн и М. Такашима<sup>30</sup> е доказано, че вертикално дезинтегрираните производства се използват по-широко в Япония отколкото във Великобритания и, че използването при тях субконтракторство е основен фактор за успеха на Японската индустрия.

*За съвременните и бъдещите организационни форми на производство се смята, че включват вертикално раздробяване (дезинтеграция) и разпределение на производствената дейност към независими организации*<sup>31</sup>.

*Разширената концепция за предприятието, която включва независими организации работещи съвместно в една координирана верига, представлява един от по-широко обсъжданите модели. Неговите ключови организационни особености се обобщават като „глобализиране на обмена, възлагането на дейности на подизпълнители и партньорството”*<sup>32</sup>.

Моделът на *интелигентното предприятие* на Дж. Куин<sup>33</sup> е силно дезагрегиран. При него фирмата концентрира усилията си върху един основен набор от знания и обслужващи умения, докато останалите по-периферни дейности се възлагат за подизпълнение.

Концепцията за *холоничното предприятие*<sup>34</sup> е предлагана от редица автори<sup>35</sup>. Въпреки, че детайлите на разглежданите от авторите модели се различават като лайтмотив при всички тях остава децентрализираната мрежа от сътрудничаещи си производствени единици (холони), които си взаимодействат, чрез субконтракторството.

В *модела за чувствителност на производственото предприятие* на Н. Гинди и С. Саад<sup>36</sup>, се поставя ударение върху интегрирането на знанието в рамките на предприятието и между него и неговите партньори в една децентрализирана мрежа от субконтрактори. Фирмите се съсредоточават върху оперативната ефективност по протежение на веригата от свързани предприятия, като средства за постигане на конкурентни предимства.

---

<sup>30</sup> Вж. пак там. р. 6.

<sup>31</sup> Вж. Harland, C., R. Lamming., P. Cousins. Developing the concept of supply strategy. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1999, Vol. 19, № 7, p. 651.

<sup>32</sup> Вж. Martinez, M., P. Fouletier, K. Park, J. Favrel. Virtual enterprise - organization and control. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Production Management*, Lyon, 1997, p. 292.

<sup>33</sup> Вж. Webster, M., A. Muhlemann, C. Alder. Decision support for the scheduling of subcontract manufacture. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, Volume 20, Number 10, 2000, p. 1219.

<sup>34</sup> От гръцки holon – holos - цяло и on - единица - нещо което е едновременно едно цяло и частица от нещо друго.

<sup>35</sup> Вж. Webster, M., A. Muhlemann, C. Alder. op. cit. p. 1220.

<sup>36</sup> Вж. пак там. с. 1220.



В контекстът на все по-децентрализираните системи за производство и предлагане, за най-крайна съвременна бизнес форма може да се счита *виртуалното предприятие*, при което цялото производство (а и други дейности) се възлагат на подизпълнители.

От прегледа на вижданията за предприятието може да се направи извода, че **всички автори подчертават важността на подизпълнителството**. Каквато и да е същността на възприетата организационна структура, в надпреварата за корпоративна гъвкавост и постигане на ефективно децентрализирано производство, широко се пропагандира съсредоточаването върху основните компетенции. Възприело тази политика, *съвременното предприятие* – наричано още: разпиляна, разпръсната, въображаема, адаптираща се, учеща се, подвижна, мрежова и виртуална организация, променяща се спрямо условията на външната среда, приспособяваща се и бързо реагираща<sup>37</sup>. Разпространението на стопански единици с такива параметри неизбежно води до **разширяване на употребата на субконтракторството**.

Може да **обобщим**, че **крупният и дребният бизнес си взаимодействат чрез широкия спектър на формите на икономическа интеграция, една от които е субконтракторството**. Използвайки гъвкавостта и маневреността на малките стопански единици, големите бизнесорганизации имат възможност да повишат ефективността на своето производство и да създадат нови канали за доставка на необходимите им детайли. Реализацията на това зависи от *качествата и способностите на субектите, влизащи в подизпълнителски взаимоотношения*.

---

<sup>37</sup> Вж. Eloranta, E., A. Lehtonen, K. Tanskanen. Fast flexible and co-operative supply chains - key issues for the survival of European industry. *Production Planning and Control*, 1995, Vol. 6, No. 3, p. 240.

## 1.2. Субекти, участващи в подизпълнителските отношения

**Основните субекти при подизпълнителството са: *контрактор* и *субконтрактор*.**

В качеството на контрактори обикновено, но не винаги, встъпват крупни предприятия, с дейност в областта на машиностроене, производство на машинни, инструменти, транспортни средства и т.н. Това са производства при които крайния продукт е сбор от множество детайли и комплектоващи елементи.

В качеството на субконтрактори встъпват малките и средните предприятия. В някои държави (напр. Русия) преди всичко субконтрактори се явяват отделни цехове на крупни предприятия, получили статут на частична икономическа самостоятелност. Специализацията в определено производство или високо технологични операции позволяват на тези предприятия - цехове да изпълняват качествено поръчката в съответствие с техническите изисквания на контрактора, като в същото време предлагат изключително изгодни икономически условия.

Понякога като субконтрактор встъпва и голямо предприятие, което разполага с не функциониращи допълнителни производствени мощности. Освен това малките и средни предприятия могат при голяма поръчка да встъпят те самите в ролята на контрактор, като възложат част от поръчката на друг подизпълнител.

*Субконтракторите* могат да са<sup>38</sup>: *затворени* (изпълняват цялата поръчка сами, без контакти с други подизпълнители); *полуотворени* (имат контакти с малко на брой субконтрактори за договаряне по не ключови производствени фази) или *отворени* (договарят важни етапи от производството с множество технологично допълващи фирми). Те могат да бъдат още: *фирми-лидери* (да се клиенти на други подизпълнители в различни индустриални сектори); *фирми-сътрудници* (тясно свързани с клиентите и отговорни за производството на отделна продуктова чест или специфично оборудване) или *асоциирани фирми* (имат формални и неформални съвместни отношения с други субконтрактори в полза на двете страни).

В зависимост от големината на участниците в субконтракторните взаимоотношения може да се изгради матрицата показана на фиг. 6<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Вж. Тодоров, К. цит. съч. с. 273.

<sup>39</sup> Адаптирана по: Киселев, А. Субконтрактные отношения в России. К О М П А С промышленной реструктуризации, №1, 2004, с. 54.

		Размер на предприятието	
		Малки и средни предприятия (МСП)	Големи предприятия
Форма на участие в подизпълнителските отношения	Субконтрактор	1. МСП, разполагащи със специализирано и/или универсално технологично оборудване (гъвкава специализирана производствена система) и предлагащи на пазара специализирани доставки на субконтракторна продукция.	3. Големи предприятия, които са специализирани в изпълнението на широк спектър от технологични операции и предлагащи на пазара субконтракторна продукция, която обикновено се произвежда чрез извършването на голям брой технологични операции.
	Контрактор	2. МСП, предлагащи на крайния потребител готова или полуготова продукция. Те разполагат със собствена търговска марка и необходимия за производството й инструментариум. В някои случаи фирмите осъществяват необходимите (крайно сглобяване на продукта, опаковане и т.н.) или носещи в себе си ключово ноу-хау операции.	4. Големи предприятия, произвеждащи масови или крупносерийни продукти, които се предлагат на пазара за крайни потребители.

Фиг. 6. Участници в субконтракторните взаимоотношения и основни потоци на поръчките между тях

**В матрицата се очертават следните взаимодействия:**

➤ МСП-контрактори (квадрант 2) с големи предприятия субконтрактори (квадрант 3) – тези отношения се срещат по-рядко и могат да се отнесат към краткосрочното подизпълнителство. Това се предопределя от факта, че МСП-контрактори обикновено бързо сменят видовете произвеждана продукция и постоянно правят проучвания за най-ефективни за тях доставчици. В случая голямата фирма се съгласява да стане субконтрактор и да изпълни еднократни или малосерийни поръчки, защото разполага със свободни производствени мощности. Често се наблюдава пренебрежително отношение от страна на голямото предприятие към поръчките на МСП и завишени разценки на услугите по изпълнението им. Срещат се случаи и на неспазване на сроковете за изпълнение на поръчките на тези фирми, а при получаване на по-големи такива

от друга бизнес организация, дори прекратяване на тяхното изпълнение или отлагането им за неопределено време.

➤ *Големи предприятия – контрактори (квадрант 4) с големи предприятия – субконтрактори (квадрант 3)* – това са отношения на производствено коопериране, които често се срещат в рамките вертикално интегрирани холдинги. В днешно време много големи фирми са привлечени от стабилността и високото технологично равнище на други такива организации, предлагащи изпълнение на поръчки като субконтрактори и са готови да сключат дългосрочен договор за подизпълнителство с тях.

➤ *МСП-контрактори (квадрант 2) с МСП-субконтрактори (квадрант 1)* – малките предприятия обикновено с охота влизат в субконтракторни отношения помежду си. Това е продиктувано от множеството положителни страни на подизпълнителите – качествено и със спазване на сроковете изпълнение на поръчките, бърза обработка на детайлите, относително ниска себестойност на тяхното производство. Взаимоотношенията са прозрачни и за двете страни, а субконтракторите добросъвестно изпълняват задълженията си, като по този начин се стремят да получат друга поръчка от същия клиент. Рядко се прилагат сложни процедури за квалифициран подбор на подизпълнители, а при наличието на повече възможности изборът се прави в зависимост от това кой е предложил най-изгодната оферта. Отношенията се усложняват от недостатъчната стабилност и на двете страни във взаимодействието и тяхната зависимост от много външни фактори. Те могат да се характеризират като равноправни и перспективни, но са ограничени в количествено отношение от ниската степен на платежоспособност на МСП-контрактори.

➤ *Големи предприятия контрактори (квадрант 4) с МСП-субконтрактори (квадрант 1)* – най-често срещаните отношения.

Може да **обобщим**, че като **субекти в подизпълнителството (като контрактори или субконтрактори)** могат да участват всички предприятия независимо от техния размер. Практиката, обаче показва, че взаимоотношенията между големи предприятия контрактори с МСП-субконтрактори са получили най-широко разпространение и са в основата на неговото развитие. *Това е основната причина по нататък в разработката да разглеждаме само тях.* За по-пълното използване на възможностите, които тези взаимоотношения предоставят на субектите е необходимо те добре да познават техните предимства и недостатъци.

### 1.3. Предимства и недостатъци на подизпълнителството

Според Д. Гаригос-Солива и Е. Сарион предимствата на подизпълнителството могат да се разглеждат в три аспекта: **за субконтракторите, за контракторите и за държавата**<sup>40</sup>.

**Предимства за субконтракторите** според тях са:

- Повишаване използването на производствения капацитет и/или използването му на регулярна основа. Това води до нарастване обема на производството и доходите, и ускорява възвращаемостта на инвестициите. Гарантира се запазването на съществуващите работни места, а в много от случаите включването в субконтракторни вериги води до разкриване на нови;
- Стабилност на поръчките за голям период от време;
- По-голяма специализация;
- Технологичен трансфер от контрактора към субконтрактора;
- Техническа и мениджърска помощ от страна на клиента. Съдействие при въвеждане на Мениджмънта по качеството (Total Quality Management) и сертифицирането по ISO 9000;
- Финансиране от контрактора или увеличаване на възможностите за достъп до кредити.

Предимствата за подизпълнителите са описани и в още множество изследвания<sup>41</sup>. **Обобщено може да се каже, че т.к. субконтракторите обикновено са МСП те се свързват преди всичко с възможността за увеличаване на нивото и обема на бизнеса и с тяхното оцеляване. Другите предимства са: възможност за излизане и разширяване присъствието на международния пазар; повишаване мащабите на производството; оптимално използване на производствения капацитет; придобиването на съвременни технологии и ноу-хау; използване изгодната позиция на контрактора.**

---

<sup>40</sup> Вж. Garrigos-Soliva, D., E. Sarrion. Practical Case Studies on Industrial Subcontracting and Partnership. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=9108](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=9108), p. 41.

<sup>41</sup> Вж. Imrie, R. A strategy of last resort? Reflections on the role of the subcontract in the United Kingdom. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Management Science*, 1994, Vol. 22, № 6, pp. 569-78; Hibbert, P. Global make-or-buy decisions. *I n d u s t r i a l Marketing Management*, 1993, Vol. 22, pp. 67-77; Higgins, C. Everything but your soul? (subcontracting). *M a n a g e m e n t*, 1994, May, Vol. 41 No. 4, pp. 12-15; Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1997, Volume 17, № 9, pp. 827-841; Rutherford, T., R. Imrie, J. Morris. Subcontracting flexibility? Recruitment, training and new production relations. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Manpower*, 1995, Volume 16, Number 8, p. 6.

**Преимущества за контракторите са<sup>42</sup>:**

- Намаляване на разходите, дължащо се на следните причини:
  - субконтракторите притежават по-голяма гъвкавост. Мениджърите им могат да вземат решения по-бързо и производствените им програми могат да се променят по-лесно;
  - подизпълнителите, особено ако са силно специализирани могат да произвеждат определени продукти по-ефективно и по-евтино от клиентите;
  - субконтракторите изразходват малко средства за изследване и маркетинг, което също намалява разходите им;
  - режийните разноски и административните разходи (а понякога и разходите за използваните човешки ресурси) в МСП са по-ниски, в сравнение с аналогичните им в големите предприятия;
  - повечето подизпълнители имат по-малко машини и оборудване, както и по-малки производствени цехове, в сравнение с контракторите. Освен това, амортизационните им разходи са също по-ниски.

➤ Субконтракторството позволява на контракторите бързо да приспособят производството си спрямо измененията в търсенето на продуктите им, като допълнят производствения си капацитет, оборудване или техника когато то надвишава възможностите на фирмата;

➤ По-добро качество на продуктите получавани чрез подизпълнителство, което е следствие от високата степен на специализация на субконтракторите;

➤ Осигуряване на алтернативни източници на снабдяване при възникване на извънредни ситуации;

➤ Субконтракторството спомага за преодоляване на проблеми, възникнали от ограниченията на притежаваните способности и ресурси. Контракторът може да не разполага с необходимите: машини, техника или оборудване, производствени умения и изходни суровини и материали. Подизпълнителството позволява оптимизиране на използването на ресурсите, с които разполага фирмата.

Преимущества за контрактора могат да се групират и в други два аспекта<sup>43</sup>:

---

<sup>42</sup> Вж. Garrigos-Soliva, D., E. Sarrion. op. cit. p. 42.

<sup>43</sup> Вж. Формы организации и преимущества субконтрактации. [http://yarcs.yartpp.ru/t\\_forma.htm](http://yarcs.yartpp.ru/t_forma.htm).

- стратегически – фокусиране върху основния бизнес, намаляване на инвестициите в неосновни операции, бърза реакция при промени във вътрешната и външната среда;

- тактически – няма необходимост от разширяване на щата на фирмата, намаляване на режимните разходи, професионално изпълнение на предоставените работи.

**В синтезиран вид предимствата за подизпълнителите и клиентите са систематизирани в таблица № 1<sup>44</sup>.**

Таблица № 1.

<i>Предимства за контрактора и субконтрактора, произтичащи от използването на подизпълнителството</i>	
<b>За контрактора</b>	<b>За субконтрактора</b>
<p><b>1.</b> Сравнително по-ниската себе-стойност на производствените детайли и услуги, получавани от МСП, режимните разходи на които са по-ниски. В резултата поевтинява и крайния продукт.</p> <p><b>2.</b> Оптимизация използването на ресурсите и отделяне на повишено внимание на: развитието на нови технологии, производство на техни-чески сложни и високотехнологични изделия, разработка на нови канали за дистрибуция и т.н.</p> <p><b>3.</b> Изграждане на по действена и ефективна организационна структура.</p> <p><b>4.</b> Гарантирана доставка на качествени и съответстващи на техническите стандарти изделия, благодарение на което контрактора може да съкрати до минимум товаро-материалните запаси.</p> <p><b>5.</b> Възможност за съкращаване на капиталовложенията в средства за производство, икономии на финансови ресурси, съкращаване на управленския щат и работна сила.</p>	<p><b>1.</b> Увеличаване на нивото на натоварване на производствените мощности.</p> <p><b>2.</b> Гаранция за заетостта на персонала.</p> <p><b>3.</b> Постоянна техническа помощ от страна на клиента. Субконтракторът получава сложна апаратура, техническо снабдяване и приспособления, както и помощ при осъществяване на стандартизацията и контрола върху качеството. По този начин се повишава професионалното ниво на субконтрактора и се намаляват разходите, т.к. тези техники и технологии не се закупуват.</p> <p><b>4.</b> Решаване на проблема с пласмента на продукцията.</p> <p><b>5.</b> Значителни съкращения на разходите, свързани с реализацията на продукцията, което позволява тя да се продава на по-ниски цени.</p> <p><b>6.</b> Своевременно заплащане на изпълнените поръчки.</p> <p><b>7.</b> Възможност за работа с няколко клиента от страната и чужбина.</p> <p><b>8.</b> Използване на нови технологии, ноу-хау, техника,</p>

<sup>44</sup> Адаптирано по: Дряхлов, Е. Субконтрактинг - современный механизм производственной кооперации. О б о р у д о в а н и е, май 2001, № 5 (53), с. 9.

<p>6. Оптимизиране на управлението на запасите и минимизацията на собствените инвестиции в технологично сложните производства.</p> <p>7. Увеличаване обема на оборотните средства и съсредоточаване върху някои важни направления: маркетинг, промишлен дизайн и сглобяване на крайния продукт.</p>	<p>суровини и материали, предоставени от контрактора.</p> <p>9. Специализацията в производството на продукция от определен асортимент, което позволява изпълнението на сложни поръчки.</p>
---	--

**Предимства за страната са<sup>45</sup>:**

➤ Субконтракторството може да ускори индустриалното развитие, ако срещне необходимата подкрепа от институционални механизми като: създаване на центрове подпомагачи подизпълнителството, субконтракторни панаири, законодателна и правителствена подкрепа и т.н.;

➤ Оптимално разпределение на националните индустриални ресурси;

➤ Създаване на импортна субституция – досега внасяните части, компоненти и процеси могат да се произвеждат в страната;

➤ Създаване и развитие на МСП, както и повишаване на тяхното качество;

➤ Подпомагане на индустриалното реструктуриране, диверсификация и децентрализация;

➤ Осигуряване развитие на човешките ресурси, чрез повишаване на квалификацията им и курсове за обучение.

Основната **заплаха за субконтрактора** е свързана с възможността да загуби автономността си при нарастване на зависимостта от контрактора. Ето защо важен момент при разработването на споразуменията за международно подизпълнителство е прецизното формулиране на клаузите му и на двата езика на страните, от които са контрактора и субконтрактора, за да не възникнат недоразумения. Трябва ясно да бъдат изяснени задълженията на страните и финансовите отношения между тях.

**Другите опасности за субконтрактора са свързани с<sup>46</sup>:**

- той често не разполагат с достатъчно информация за изискванията на контракторите към мениджмънта по качеството;

<sup>45</sup> Вж. Garrigos-Soliva, D., E. Sarrion. op. cit. p. 44.

<sup>46</sup> Вж. Добронравов, А. цит. съч. с. 11.



- не разполагат със средства за подготовка на персонала и за маркетингови мероприятия, в т.ч. и на най-ефективните от тях - участията в панаири;
- малко МСП ползват Интернет като източник на информация;
- малко МСП са в състояние да проведат и заплатят мероприятията по подготовката на сертифициране по системата за управление на качеството в съответствие със стандартите ISO 9001, което се явява практически необходимо условие за получаване на поръчки от европейски партньори;
- “информационния вакуум” – големите фирми не разполагат с информация за потенциала и възможностите на МСП, предлагащи субконтракторни услуги.

Субконтракторството също така крие и някои **рискове за клиента**<sup>47</sup>:

- ◆ Изтичане на информация и поява на нов конкурент (рискът се намалява като се поръчват различните детайли на различни подизпълнители, но при този вариант се увеличават разходите);
- ◆ Загубване на контрола над собствените ресурси;
- ◆ Съкращаване на персонала на контрактора;
- ◆ Неочакван отказ от изпълнение на поръчката или фалиране на субконтрактора;
- ◆ Намаляване на качеството на продукцията при недобросъвестни подизпълнители и неспазени изисквания за използвани суровини, материали и технология.
- ◆ Неспазване на сроковете за доставките от страна на субконтрактора.

В много разработки са описани и други недостатъци на субконтракторството<sup>48</sup>, но може да кажем, че **първостепенен проблем е рискът за двете страни, който произхожда от влиянието на външния контрол над вътрешни операции**. Типично за подизпълнителството е наличието на дисбаланс на силите при субконтракторните разменни отношения, което създава зависимост на едната страна от другата (обикновено субконтрактора е зависим от контрактора)<sup>49</sup>. Тази асиметрия допринася за възникване на риск наречен “постконтрактен опортюнизм”<sup>50</sup>. Той се отнася до

<sup>47</sup> Вж. пак там.

<sup>48</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1997, Volume 17, № 9, p. 831.

<sup>49</sup> Вж. Pfeffer, J., Salacick, G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, Harper & Row, 1978, p. 125.

<sup>50</sup> Вж. пак там. с. 126.

ситуации, при които едната страна от взаимодействието не изпълнява коректно задълженията си знаейки за уязвимите места на другата. За субконтракторите има опасност при ангажирането на всичките ресурси да работят за един контрактор. Аналогично клиентите могат да са уязвими при работата само с един подизпълнител.

Може да **обобщим, че субконтракторството осигурява множество предимства за двете страни във взаимодействието, но крие и не малко заплахи, които чрез вземането на необходимите предпазни мерки могат да бъдат избегнати. По-ясното разбиране на този феномен налага разглеждането на теориите, опитващи се да изяснят явлението подизпълнителство.**

## **2. Теории, обясняващи природата на субконтракторството**

В специализираната литература са се оформили няколко виждания, стремящи се да изяснят причините за използването на субконтракторството и неговото значение за икономиката на фирмите и страната.

*Неокласическите икономисти* разглеждат важните логически междуфирмени връзки (които включват и субконтракторството) като не напълно оптимален отговор на несигурността при свободната пазарна икономика<sup>51</sup>. Те също приемат, че фирмите вземат решения независимо една от друга, което означава, че те се срещат и действат като равнопоставени на пазара. Несъмнено, **тази концепция създава проблеми при изясняването на същността на субконтракторството**, т.к. най-важните – първичните и основните характеристики на подизпълнителските отношения са свързани със срещата на нееднакви, различни по големина качества (ресурси, технологии или пазарна сила).

Аналогично в *теорията за транзакционните разходи* пазарът се разглежда като област на стокова размяна<sup>52</sup>. Освен това и **двата подхода не възприемат идеята, че размените са също и структурирани, чрез техническите и социалните характеристики на продуктите и производствените методи, и че пазарите не са повлияни единствено от трансферните разходи, но са също механизъм за пренасяне на социални отношения между предприятията.**

---

<sup>51</sup> Вж. Rutherford, T., R. Imri, J. Morris. Subcontracting flexibility? Recruitment, training and new production relations. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Manpower*, 1995, Volume 16, Number 8, p. 5.

<sup>52</sup> Вж. пак там. с. 6.

Според Дж. Холмс<sup>53</sup> две теми доминират при изясняването на горния въпрос: първата – ролята на гъвкавостта и втората – характера на отношенията между клиенти и подизпълнители, базирани на уникалните способности на субконтракторите. По отношение на първата тема, субконтракторите често понасят загуби при спад в търсенето. Те могат да се намалят чрез развитие на способности за използване на акумулираните ресурси по различни начини: чрез пренасочване или абсорбиране на постоянните разходи. Освен това субконтракторите обезпечават възможностите за избор на контрактори, благодарение на големия размер на акумулираните способности и процеси, които могат да извършат. В този смисъл разширяването на техническото разделение на труда и превръщането му в широка снабдителска мрежа осигурява на контрактора източници на резервен потенциален производствен капацитет.

Втората основна тема се отнася до характера на променливите силови отношения, базирани на способностите между контрактор и субконтрактор и влиянието им върху стабилността и развитието на двете страни (тема, която е близо свързана с транзакционните разходи).

А. Фрийдман и поддръжниците<sup>54</sup> му показват това в множество изследвания, в които се разкриват две важни характеристики на субконтракторни отношения. *Първата* – субконтракторните отношения са сложни и диференцирани, и са повече от икономически транзакции. *Втората* – те действат съобразно различията в способностите на фирмите, чрез средствата на контраста в допълващи се производствени процеси.

В литературата се забелязва тенденция към разглеждане на взаимоотношенията, свързани с помощта, която клиента оказва на подизпълнителя. В този модел преобладава мнението за изцяло пасивна позиция на субконтрактора. Това се илюстрира от А. Фрийдман, който доказва, че много подизпълнителите притежават малки възможности за икономически действия и остават в периферията или в подчинено положение на големите фирми – контрактори. По този начин различията в разполагаемите ресурси водят до засилване на несправедливостта в отношенията субконтрактор – клиент.

**В няколко теории се откриват опит за обяснение на развитието и растежа на субконтракторството. Това са: *теорията за либералния и***

---

<sup>53</sup> Вж. пак там. с. 6.

<sup>54</sup> Вж. пак там. с. 6.

*радикалния дуализъм; теорията за гъвкавата специализация; теорията за икономии на разходи, вследствие на транзакциите и културната специфичност*<sup>55</sup>.

Дуализмът се гради върху идеята, че обществото може да се сегментира на отделни различни части. Дуалистите виждат различия между вътрешния и външния трудов пазар, основни и второстепенни индустриални сектори, централна и периферна икономика. Икономическите агенти – независимо дали са работници или фирми – разположени в различните сегменти на икономиката се разглеждат като нещо уникално, имащо “обективна” стойност, но нито работниците, нито малките фирми във второстепенните сектори, получават заплащането, което заслужават<sup>56</sup>.

Малките фирми по периферията се дискриминират, чрез условията за достъп до технологии, капитал и човешки ресурси. Когато икономиката е в разцвет, периферните фирми се използват екстензивно, но когато тя е в рецесия те са първите, на които този процес се отразява – престават поръчките към тях. Налице е двойствено отношение към различните субекти в икономиката.

Представителите на либералната школа - С. Бергер и М. Пиоре<sup>57</sup>, предлагат *дуалистична динамична теория*, според която стратегическото използване на субконтракторството, чрез преминаване към по-продуктивни производствени процеси и прехвърляне на рисковете към второстепенните сектори, помага на големите фирми да преживеят несигурността и промяната. Те се позовават на примери от Франция и Италия, при които предприятията следват такава стратегия в отговор на липсата на гъвкавост при трудовите ресурси и проблемите в основните сектори. По този начин *либералната школа*, вижда гъвкавото използване на субконтракторството, като отговор на несигурността.

Противоположно на тях Р. Едуардс<sup>58</sup> (представител на *радикалната школа в дуализма*), счита, че диференциацията на трудовия пазар произлиза от опита и квалификацията, която притежават работниците. От тази гледна точка, фрагментацията на работниците чрез създаването на изкуствени различия и градации между различните слоеве на обществото е съществен фактор за развитие на субконтракторството.

---

<sup>55</sup> Nishiguchi, T., J. Brookfield. The evolution of Japanese subcontracting. *S I o a n Management Review*, 1997, Vol. 38, № 2, p. 22.

<sup>56</sup> Вж. пак там. с. 23.

<sup>57</sup> Вж. Berger, S., M., Piore. *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*. Cambridge, Cambridge University Press, 1980, p. 35.

<sup>58</sup> Вж. Nishiguchi, T., J. Brookfield. *op. cit.* p. 23.

Може да кажем, че в двете течения на дуализма липсва анализ на отличителните черти на продуктите, пазарните и производствените стратегии, което е в противоречие с използването на субконтракторството. Технологичните изисквания и условия, например могат да са различни при създаването на един и същ продукт от различни фирми, което зависи от използваните от тях производствените процеси. Нещо повече, някои дуалисти, приемат, че възможностите за използване на съвременни технологии са строго ограничени до основните (първостепенните) сектори. По-нататък в разсъжденията си дуалистите често предполагат отдръпване от сектора на малките фирми, паралелно с доминирането на големите фирми.

*Дуализмът*, помага да се обяснят събитията в Японската икономика от края на Втората Световна Война до началото на 60-те години на XX век. След войната с Корея (1950-1953 год.) разрушената институция на субконтракторството е възстановена с нов облик. По същото време, суровата страна на следвоенното подизпълнителство се проявява чрез наемането на временни работници, намаление на цените на детайлите от основните контрактори и забавяне на плащанията от тяхна страна. Само отделни елементарни и недоразвити усилия в автомобилната индустрия, са знак за сътрудничество между фирмите в производството.<sup>59</sup>

Като аргумент за обяснение на просперитета на Япония, дуалистите посочват жертването на множество малки субконтрактори. Те се смятат за експлоатирани, защото притежават евтина работна сила и използват трудоемки технологии. Подобни твърдения, обаче не са твърде коректни. Малките фирми не само демонстрират растеж, но и се свързват с големите предприятия чрез субконтракторството. Както вече посочихме, характерната производствена стратегия за управление на нарасналите продуктово разнообразие и производствената комплексност водят до увеличаване на разпространението на субконтракторството. Постепенно много подизпълнители се преустройват от специалисти по единични отделни процеси в сглобяващи фирми по договор и производители на цели компоненти. Тази промяна позволява на контракторите да се фокусират върху стратегическите си дейности, като същевременно осигуряват на субконтракторите нови възможности за учене и развитието на технически опит.

*Гъвкава специализация* е другото теоретично виждане, което се стреми да обясни субконтракторството. Основните поддръжници на тази теза М. Пиоре и К.

---

<sup>59</sup> Вж. пак там. с. 24.

Сабел<sup>60</sup> считат, че технологиите, използвани за масово производство и съществуващите регулиращи институции, основани на принципите му рухват, поради тяхната намаляваща адаптивност към външната среда. Според тях, ако желае да просперира индустриалното общество трябва да обнови институциите си и производствените методи с такива, основани на принципите на гъвкавата специализация, които не произхождат от модела на масовото производство от XIX век.

Авторите считат, че съществуват *две алтернативни стратегии* при производството<sup>61</sup>. *Първата* е изградена на основата на технологиите, използвана при масовото производство, за които е характерно липсата на гъвкавост при използването им и са посветени на машини и на високо квалифицирани работници, произвеждащи стандартизирани стоки.

*Втората* е възприемането на гъвкави специализирани технологии, които позволяват на умеещите (квалифицираните) работници, да използват машините с широко приложение, за да посрещнат растящите и постоянно променящи се нужди от продуктов асортимент на пазарите. В резултат на разпространението на производствената гъвкавост в сектора на МСП, се наблюдава неизбежна промяна на ролите между досега доминиращите и второстепенните сектори. Този модел стана водеща парадигма в производството. Доминиращият сектор в установената система остана на по-заден план (подчинен), докато зависимият второстепенен започна да доминира.

М. Пиоре и К. Сабел идентифицират важността на взаимодействието между продуктовия пазар, технологиите и организациите, като считат, че технологиите са ключов фактор за успеха или неуспеха на предприятията. Аргумент за гъвкавата специализация е дихотомното разделение в индустрията и смяната на ролите между секторите на големите предприятия и МСП.

Мнението на авторите, свързано с важността на технологиите, налага преосмисляне на концепцията за гъвкавостта. Докато според либералната школа в дуализма гъвкавостта е преди всичко способността за наемане или уволнение на персонал или смяната на правилата на работа по желание на собственика без предупреждение, М. Пиоре и К. Сабел разглеждат гъвкавостта като способността на подизпълнителите за приспособяване към увеличаващия се брой на произвежданите продукти, бързината в промените на дизайна и конструкцията според изискванията на клиентите и качествени доставки с малки

---

<sup>60</sup> Вж. Piore, M., C. Sabel. The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. New York, Basic Books, 1984, p. 35.

<sup>61</sup> Вж. пак там. с. 40.

разходи. Те отбелязват, че тя не се появява автоматично чрез сключването на договори, а се постига чрез учене в хода на работата.

Може да кажем, че флексибилността е способността да се произвеждат правилните продукти и да се доставят на желаното място в определеното предварително време при минимални разходи. Колкото са по-гъвкави субконтракторите, толкова по-голяма е вероятността за успех.

*Икономии, дължащи се на използването на трансакции* между контрактор и субконтрактор, е друга теория стремяща се да изясни същността на субконтракторството. Според О. Уилямсън<sup>62</sup> тези икономии се обясняват с ограничената рационалност на хората и приемането, което човешката природа е склонна да прояви към появилите се благоприятни възможности. Ограничената рационалност се определя като ограничения на разума да формулира и разреши цялостно съществени проблеми, а опортюнизмът (използването на благоприятните възможности) - като задоволяване на собствените интереси чрез хитрост, включваща лъжа, измама или даване на непълна, грешна или изопачена информация. Ограничената рационалност, заедно с малкия брой на размените (т.е. един клиент срещу един подизпълнител) и опортюнизмът с несигурността дават основание на О. Уилямсън да говори за "информационен сблъсък", който прави трансакциите трудни, т.е. търгуването основано на пазарните механизми не е възможно да се осъществи. Това от своя страна може да доведе до фалит на някоя от взаимодействащите си фирми (обикновено на субконтрактора). Една възможност за справяне с този феномен е установяването на организационни йерархии, с ясно дефинирани права и задължения в подизпълнителската верига.

Създадената дихотомна структура е критикувана за нейната невъзможност да обясни увеличаващото се междуфирмено договаряне. За да го изясни О. Уилямсън използва идеята за придобитите, специфични предимства или степента, до която дългосрочните инвестиции са направени в подкрепа на трансакциите (тези инвестиции нямат алтернативно използване)<sup>63</sup>. Той описва 4 типа специфични предимства: от местоположението на фирмата, физически, човешки и посвещаване на отсрещната страна. При еднопосочни дългосрочни размени трансакциите могат да са рискови, но при реципрочни дългосрочни размени основани на договор и на специфичните предимства, както и подкрепени от двете страни във взаимодействието, чрез осигуряване на

---

<sup>62</sup> Вж. Williamson, O. The Economic Institutions of Capitalism. New York, Free Press, 1985, p. 15.

<sup>63</sup> Вж. пак там. с. 20.

инвестиции в тях водят до взаимната им гаранция срещу различните рискове. Рисковете включват прекратяването на контракта от страна на клиента преждевременно и не спазването на всички изисквания на клиента при изпълнение на поръчката.

Може да кажем, че специфичните предимства притежавани от подизпълнителя допринасят за стабилизиране на договорните отношения между контрактор и субконтрактор и карат двете страни да си взаимодействат.

*Културната специфичност* е последната теория, обясняваща подизпълнителството. Р. Дор<sup>64</sup> създава конструкцията културна специфичност, която предлага изясняването на японското субконтракторство. Според него успехът на този феномен се корени в особеностите на японската култура, аргументирайки се с това, че договорните отношения се уповават на доброжелателството, лоялността и добротата, които са характерни за нея. Като резултат от тези културни специфики транзакционните разходи за големите Японски фирми могат да бъдат по-ниски отколкото на всяко друго място по света и опортюнизмът (противопоставянето) може да е по-малко опасен, поради категоричната подкрепа на отношенията от страна на субконтракторите и широкото им разпространение в японската икономика. Това ни дава основание да говорим за морализирани търговски отношения на взаимно доброжелателство.

Според Р. Дор<sup>65</sup> културната дименсия на Япония включва четири важни елемента, влияещи върху развитието на субконтракторството:

- ✓ поделение на риска (колективно поемане на риск);
- ✓ преданост (чувство за дълг);
- ✓ приятелски отношения (доброжелателство);
- ✓ съвместно изпълнение на икономическите задачи.

Положителното им отражение върху подизпълнителските взаимоотношения включва улеснения и създаване на благоприятни условия за инвестициите, двустранен широк поток на информация и наблюдаване на продуктовото качество.

Може да **обобщим**, че **разглеждайки теориите, обясняващи природата на субконтракторството откриваме в тях поотделно редица положителни черти и слабости, и т.к. историческите причини, икономическата обосновка и организационните функции се различават в течение на времето, никоя**

---

<sup>64</sup> Вж. Dore, R. Taking Japan Seriously. Stanford, Stanford University Press, 1987, p. 15.

<sup>65</sup> Вж. пак там. с. 171.



теория самостоятелно не може да обясни този процес. Общото между всички тях е, че го свързват с външното снабдяване на определени дейности, продукти и процеси, което по своята същност се доближава до аутсорсинга. Това налага да бъде изяснена тази дейност и да се направи разграничение между нея и субконтракторството.

### 3. Релацията “субконтракторство – аутсорсинг”

#### 3.1. Същност на аутсорсинга

Една от най-важните форми на организация на бизнеса в съвременната икономика е аутсорсингът – практика, помагаща на компаниите да решат проблемите с функционирането и развитието си при пазарната икономика чрез съкращаване на разходите, увеличаване качеството на продуктите и услугите, и намаляване на рисковете при работа<sup>66</sup>.

Аутсорсингът на производства и услуги е сравнително нов феномен за световната икономика<sup>67</sup>, който бързо набира скорост и дава начало на нов етап в международното разделение на труда. Използването му получи стремителен размах в целия свят през последното десетилетие, благодарение на бурното развитие на информационните технологии в условията на икономическа глобализация. Според предвижданията на много анализатори предстои да се разгърне в неколкостепенно по-голям мащаб, превръщайки се в един от основните фактори за конкурентоспособност<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> Вж. Хейвуд Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. С.П., Издательский дом "Вильямс", 2002, с. 40.

<sup>67</sup> Аутсорсингът възниква в началото на 80-те години на XX век в сферата на информационните технологии (Information Technology - IT) и набира скорост през 90-те години на XX век, особено във връзка с необходимостта от квалифицирани програмисти при възникването на компютърния проблем “2000 година”.

<sup>68</sup> Вж. Kakabadse, N., A. Kakabadse. Critical review - Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, 2000, Vol. 19, Number 8, p. 671; Quinn, J. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 1999, Vol. 40, № 4, p.15; Chung, A., T. Jackson, T. Lasetter. Why Outsourcing Is In. <http://www.strategy-business.com/press/article/20272?pg=0>; . Ивлев, А. 10 ключевых вопросов аутсорсинга. <http://compass-r.ru/st-1-02-1.htm>; Willcocks, L., G. Fitzgerald, D. Feeny. Outsourcing IT: the strategic implications. *Long Range Planning*, 1995, Vol. 28, № 5, p. 63; Cross, J. IT outsourcing: British Petroleum's competitive approach. *Harvard Business Review*, 1995, Vol. 73, № 3, p. 95; Quinn, J., F. Hilmer. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 1994, Vol. 35, № 4, p. 44; Earl, M. The risk of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 1996, Vol. 37, № 3, p. 28.

Аутсорсингът<sup>69</sup> е организационно решение за прехвърляне на някои бизнес дейности или части от бизнес процесите на външни фирми и предприятия, за които се заплаща предварително договорена цена за определен период от време<sup>70</sup>. Той е стратегически мениджърски модел на трансфериране на операции към друга фирма. Идеята е една или повече дейности, извършвани в организацията да се предоставят на специализирани в тази област компании<sup>71</sup>.

Концептуално дефиниран аутсорсингът е инструмент за изнасяне на определена специфична дейност от дадена компания и предоставянето ѝ за изпълнение на друга външна за нея компания.

Накратко казано целта на аутсорсинга е да<sup>72</sup>:

- спести финансови средства на компанията;
- повиши ефективността в работата;
- освободи ресурси на компанията за други дейности.

Други сродни на аутсорсинга понятия са<sup>73</sup>:

❖ Инсорсинг (insourcing) – трансфериране на една функция, изпълнявана чрез аутсорсинг към вътрешно за фирмата подразделение, като тя се управлява изцяло от него. Терминът се използва също за характеризирание на чуждестранни компании разположени в САЩ и използващи американски работници. Инсорсингът<sup>74</sup> е свързан с цялостния контрол над производството на стоки и/или услуги или с това, че дадена фирма връща обратно под свой контрол производството на стоки и/или услуги, които е била възложила на външни или чужди компании.

❖ Ниасорсинг (nearsourcing) – при него аутсорсинговата фирма се намира на близко разстояние до клиента в същата или съседна часова зона.

Трябва да се прави **разграничение между понятията офшоринг (offshoring) и аутсорсинг**. Първото е свързано с предоставянето на преференции само на чуждестранни лица, без те да извършват реална физическа дейност на дадената територия, докато второто отразява взаимоотношенията между фирмите във връзка със снабдяването на едната от

---

<sup>69</sup> Терминът произлиза от английски език - outsourcing (Outside Resource Using) - използване на външни източници или средства за снабдяване.

<sup>70</sup> Вж. Хейвуд Дж. цит съч. с. 40.

<sup>71</sup> Вж. Outsourcing of Business Processes. [http://www.valuebasedmanagement.net/methods-\\_outsourcing.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods-_outsourcing.html).

<sup>72</sup> Вж. Методиев, М. Глобален индекс на аутсорсинг дестинациите 2006. <http://ime.bg/bg/articles/globalen-indeks-na-aoutsorsing-destinaciite-2006/>.

<sup>73</sup> Вж. пак там.

<sup>74</sup> Вж. Семкова, Б. Инсорсингът е новият символ на корпоративната независимост. в. Капитал, 16 юли 2005, Брой 28, с. 25.

другата с определен продукти или услуги, като участниците в този процес могат да са от една или повече страни. При офшоринга водещи са юридическите предимства – улеснения при регистрацията на фирмата, конфиденциалност на информацията, по-ниски данъчни ставки и т.н., а аутсорсинга се мотивира от разликата в цената на бизнесфактори като работна сила и ресурси, както и от тяхното месторазположение<sup>75</sup>.

Аутсорсинг индустрията представлява международен конгломерат от фирми, осигуряващи услуги в областта на информационните технологии, обслужването на клиентите, финансите, човешките ресурси, инженеринга, доставките на суровини и материали, закупуването на недвижими имоти, мениджърски техники и анализ на данни. Заедно с другите услуги, които заместват изцяло административните и управленските функции, както и тези по продажбите, тя става все по-сложна и за повечето фирми крайно необходима. През 2004 година Международната Корпорация за данни (International Data Corporation) оценява годишния глобален пазар на аутсорсинг на бизнес процеси на 382, 5 милиарда долара, което е с 10,8 процента растеж спрямо 2003 година. През 2008 година се очаква 20 % ръст на аутсорсинга<sup>76</sup>. Корпорацията предвижда през 2009 година пазарът да възлезе на 641,2 милиона долара. Този растеж – близо 11 процента на година – показва, колко силно аутсорсингът оказва влияние в областта на международната търговия<sup>77</sup>.

Аутсорсинговият пазар се развива в две направления. *Първото* е свързано с разширяването на възможностите за бизнес. Този пазар привлича все повече нови фирми от различни сегменти на индустрията на информационните технологии (Information Technology - IT) като: програмно обезпечаване, центрове за обработка на данни и разработчици на приложения. *Второто* е свързано с началото на първата крупна вълна на консолидиране, при която големи фирми с големи финансови възможности поглъщат малки конкуренти и по този начин увеличават своите способности.

Няколко са факторите, оформили офертите, предлагани от най-добрите доставчици на аутсорсингови услуги<sup>78</sup>:

---

<sup>75</sup> Вж. Momchev., S. The legal advantages as a factor in doing international business – nature of offshore business. In: Regional Economic Cooperation in South Eastern Europe, 3<sup>rd</sup> International Conference of ASECU, Bankya, Bulgaria, 11-14 May 2006, p. 731-732.

<sup>76</sup> Вж. RTTS Services: Outsourcing Statistics, 2005 – <http://www.rttswb.com/services/outsourcing/stats.cfm>.

<sup>77</sup> Вж. Couto, V., A. Divakaran, How to Be an Outsourcing Virtuoso. 9/14/06, <http://www.strategy-business.com/resiliencereport/resilience/rr00036?pg=all>.

<sup>78</sup> Вж. пак там.

➤ *Влиянието на глобализацията* – аутсорсинговия пазар днес е твърде различен от този преди десет години, като на него сега има фирми с различна големина основно от Индия, Китай и Филипините, предлагащи продуктите си на клиенти от целия свят. Както и потребителите, така и тези фирми разширяват дейността си по целия свят, за да постигнат най-добрата международна диверсификация на дейността, баланс на способностите, културните сходства и структурата на разходите в различните региони на света.

➤ *Увеличаването на сложността и комплексността на доставките* – този процес води до растежа на аутсорсинга през последните години. Докато през 90-те години на XX век аутсорсинговата индустрия е сравнително стабилна, като се доминира от големи Северно Американски и Европейски компании – Ей Си Ес (ACS), И Ди Ес (EDS), Ай Би Ем (IBM), Аксентър (Accenture), Къпджеминай (Capgemini), и още няколко – предимно фокусирани върху информационните технологии, днес стремежът е към сключване на сделки, включващи в себе си много компоненти, при които голяма част от ИТ и административните функции са предоставени на една фирма, независимо от размера ѝ. Променя се и фокусът във взаимоотношенията – от стойността на разходите по обслужването, към качеството му.

➤ *Консолидиране на снабдителите около два основни бизнес модела* – въпреки, че опциите при снабдяването все още постоянно се променят, оформили са се два преобладаващи модела: снабдители, предлагащи пълно обслужване (фирми от първо равнище) и такива, които са специализирани в определена област и удовлетворяващи исканията на определен сегмент или ниша от пазара (фирми от второ равнище).

➤ *Наблягане на дългосрочността в обслужването.*

➤ *Предизвикателствата на времето* – днес всяка организация, независимо дали е малка или голяма, е свързана в мрежи от фирми, ангажирани във взаимозависими и взаимосвързани процеси. Включването в тях става задължително условие за успеха и високата конкурентоспособност. Освен това тенденцията към засилване на глобализацията води до създаването на стандарти и глобални модели за взаимодействие, изискващи ясни стратегии спрямо човешките ресурси, заедно с глобални програми за обучение и за развитието на мениджмънт, основан на знанието. Необходимо е също да се обърне внимание на нематериалните активи, като съгласуването на културите на взаимодействащите си фирми.

➤ *Стремеж към съобразяване с изискванията на клиентите и тяхното максимално задоволяване.*

През последните години се обособяват няколко сфери, за които е характерно извършването на аутсорсинг услуги<sup>79</sup>:

◆ *Бизнес услугите:* обхващат разнообразни бек офис процеси, обслужване на клиенти и техническа поддръжка. Примерите включват правене на извлечения и индексирание, въвеждане и обработване на данни, електронни издания, телемаркетинг, уеб дизайн и др.

◆ *Професионални услуги:* счетоводни, одиторски, данъчни, архитектурни и инженерни услуги.

◆ *Финансовите услуги:* обхващат застрахователните и свързаните с тях услуги, а също така банковите и други финансови услуги.

◆ *Компютърни и свързани с това услуги:* включват инсталация на хардуер, разработване на софтуер, обработване на данни, поддръжка на база данни, поддръжка и поправка на офис оборудване (компютри) и др.

◆ *Интернет услуги:* доставка на Интернет (телекомуникационни услуги).

◆ *Аудио-визуални и културни услуги:* обхващат производството на кино и видео филми и тяхното разпространение; прожектирането на кино ленти; радио и телевизия; радио- и телевизионно излъчване; звукозаписни услуги; културни, спортни и развлекателни услуги.

◆ *Образователни услуги:* благодарение на новите технологии образованието може да се изнася в електронен (аудио и визуален) формат.

◆ *Здравните услуги:* включват медицински, зъболекарски, болнични, социални и други услуги.

Във времето 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. По този начин използването на аутсорсинга позволява фирми с малък брой персонал да изпълняват голям обем работа<sup>80</sup>.

Институтът по аутсорсинг (Outsourcing Institute)<sup>81</sup> разграничава три основни вида аутсорсинг, които са представени на фиг. 7.

<sup>79</sup> Вж. Quinn, J. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *S I o a n Management Review*, 1999, Vol. 40, № 4, p.15-17.

<sup>80</sup> Вж. Добронравов, А. Субконтракцията и аутсорсинг. *Ф и н а н с о в ы й менеджмент*, 2003, №3, с. 7.

<sup>81</sup> Вж. <http://www.outsourcing.com>.



Фиг. 7. Видове аутсорсинг

Аутсорсингът в областта на информационните технологии - IT аутсорсинг (Information Technology Outsourcing) - е предаване на специализирана компания изцяло или частично функциите, свързани с информационните технологии, а именно: обслужване на мрежовите инфраструктури; проектиране и планиране на автоматизирани бизнес системи с последващо постоянно развитие и поддържане; системна интеграция; размяна на корпоративни бази от данни на сървърите на специализираните компании; създаване и поддръжка на публични уеб – сървъри, управление на информационни системи, програмиране на компютърни системи<sup>82</sup>.

В световен мащаб информационните технологии са най-развитото поле на аутсорсинга. Това е пазар с годишен оборот около 450 млн. долара за 2005 г.<sup>83</sup>.

Активното развитие на IT аутсорсинга в целия свят се обяснява с това, че с все по-стремителното развитие на технологиите, компаниите все по-трудно внедряват появяващите се технически новости тъй като не разполагат с достатъчно технически специалисти. Оказва се, че за компаниите е по-изгодно да привлекат опитни организации с високо квалифицирани специалисти в областта на информационните технологии, отколкото да създават и разширяват собствените си специализирани подразделения<sup>84</sup>.

В областта на информационните технологии могат да се открият две вълни на аутсорсинг. В началото на 90-те приключи първата и резултатът е, че след това над 90% от компютърните компоненти се произвеждат в Китай или Тайван. В момента тече втората - преместване на ресурсите за разработка на софтуер и техническа поддръжка (в това число центрове за връзка с клиента) на IT компаниите в държави, където висококвалифицираната работна ръка е по-евтина. Голяма част от аутсорсинга е насочена към Индия. Там политиката на правителството към висококачествено техническо образование, поета в края на

<sup>82</sup> Вж. Bartels F. OUTSOURCING MARKETS IN SERVICES: INTERNATIONAL BUSINESS TRENDS, PATTERNS AND EMERGING ISSUES. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=38077](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=38077).

<sup>83</sup> Вж. Information and Communication Technology Sector. [http://exchange.unido.org/filearchive/1726\\_1144770426\\_ICT.pdf](http://exchange.unido.org/filearchive/1726_1144770426_ICT.pdf).

<sup>84</sup> Вж. Bartels F. op. cit.

80-те, води до създаването на огромен брой IT експерти, работещи на 25% от цената на специалист от Западна Европа или САЩ. Ай Би Ем (IBM), например обяви, че до 2015 г. ще премести 15 000 работни места в Индия, като в САЩ ще остане единствено средният и висшият мениджмънт на компанията<sup>85</sup>.

*Аутсорсингът на бизнес процесите* включва предаването на други фирми на отделни бизнес процеси, които не се явяват основни за компанията. Такива процеси могат да са: управление на персонала; счетоводството, маркетинг, реклама, логистика. Най-голям ръст придобива аутсорсингът в сферата на финансите и счетоводството.

При *производствения аутсорсинг* компанията отдава част от веригата производствени процеси или целия производствен цикъл на външни компании. Освен това е възможен и вариант на продажба на части от подразделенията на фирмата на други компании и по-нататъшното взаимодействие с тях вече в рамките на аутсорсинга. Производственият аутсорсинг позволява на компаниите: да се съсредоточат върху разработването на нови продукти и услуги (което е важно в условията на бързо развиващи се технологии), в търсенето на обезпечение на конкурентните преимущества и за увеличаване гъвкавостта на производството.

Основните причините за все по-широкото разпространение на аутсорсинга са глобализацията на световната икономика и усложнените бизнес процеси, създаващи допълнително натоварване за компаниите. Аутсорсингът се явява организационно решение, оптимизиращо конфигурацията на предприятието, опиращо се на три параметъра: разходи, качество на продуктите и желанието за контрол върху процесите в фирмата. Той позволява да се повиши ефективността при изпълнението на определени функции в областта на информационните технологии, снабдяването и доставката, обслужването, финансите, обезпечаването на персонала и производството.

**Може да обобщим, че прехвърлянето на отделни дейности, услуги или производства на външни специалисти, чрез аутсорсинг позволява на фирмите да се съсредоточат върху тези дейности, които считат за основни. При това фирмите, използващи аутсорсинг имат всички основания да вярват, че изпълнението на определените функции ще бъде по-качествено и по-малко скъпо и трудоемко, отколкото ако се извърши от самата компания.**

---

<sup>85</sup> Вж. Екип на списание „Ютилитис“. Българските фирми се конкурират с централноевропейските за дял от международния аутсорсинг. в. Капитал, 24 януари 2004, Брой 3, с. 27.

Разгледаните характеристики на аутсорсинга ни насочват към извода, че неговата природа има много общи черти със субконтракторството. Това налага да се направи разграничение между тези две понятия.

### 3.2. Компаративен анализ на аутсорсинга и субконтракторството

Разглеждайки в исторически план двата процеса, стигаме до извода, че субконтракторството е възникнало по-рано от аутсорсинга, и че той може да се разглежда като еволюция на подизпълнителството.

Дж. Ван Миегхем<sup>86</sup> категорично определя *подизпълнителството* като придобиването на предмет, който е възможно да бъде произведен от компанията, докато *аутсорсинг* е купуването на нещо, което тя не е в състояние да произведе самостоятелно. Подобни дефиниции са възприети от Дж. Падило, А. Норчия и Дж. Нуно<sup>87</sup>, които също отбелязват ширещото се объркване, предизвикано от липсата на разграничаване между двата термина.

К. Лонсдейл и А. Кокс разглеждат истинския *аутсорсинг* като стратегическа дейност и го определят като „процес на прехвърляне на съществуваща бизнес дейност .... към трета страна“<sup>88</sup>. Според тях фокусът при аутсорсинга е поставен върху дейности, които са традиционно по-близки до основния бизнес, отколкото върху често аутсорсваните функции по обществено хранене и охрана. Примерите включват аспекти на информационните технологии (IT), персонала и производството.

Подобно на тях Л. Уилкокс, Г. Фитджерланд и Д. Фиини<sup>89</sup> считат, че за да бъде ефективен *аутсорсингът* трябва да е в резултат от стратегическо решение за използването на външни източници за дейности като IT, когато същите не са основни и не създават условия за стратегическа диференциация. Те описват „*постепенно нарастващия аутсорсинг*“ като обичайно наблюдаван път на развитие. По този начин техният подход на практика се различава от стратегическия, по това, че малки, явни и специфични области на действие са определени за *аутсорсинг* на базата или на потенциални производствени

---

<sup>86</sup> Вж. Van Mieghem, J. Coordinating investment, production, and subcontracting. *Management Science*, 1999, Vol. 45, № 7, p. 958.

<sup>87</sup> Вж. Webster, M., A. Muhlemann, C. Alder. Decision support for the scheduling of subcontract manufacture. *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 20, Number 10, 2000, p. 1223.

<sup>88</sup> Вж. пак там. p. 1224.

<sup>89</sup> Вж. Willcocks, L., G. Fitzgerald, D. Feeny. Outsourcing IT: the strategic implications. *Long Range Planning*, 1995, Vol. 28, № 5, p. 65.



икономии или на основата на липса на вътрешни експертни познания. Обикновено *базирани на договори, тези дейности попадат извън стратегическата рамка за аутсорсинг и могат приемливо да бъдат описани като подизпълнителство*. Сходно мнение развиват Дж. Ханкоок, У. Фин и М. Мооди<sup>90</sup>, според които *разликата* между двата термина е свързана с *нивото на сложност* и описват аутсорсинга като по-сложното понятие включващо стратегическото реструктуриране на една организация около нейните основни компетенции.

За разлика от тях, Р. Вранчен<sup>91</sup> счита, че терминът *аутсорсинг* е просто наскоро измислена модерна дума, която описва добре познатата концепция за подизпълнителството. Той добавя още, че на практиката, западните индустриалци прибегващи до външно снабдяване на дейности, *използват двата термина еднозначно*.

Според А. Кисельов<sup>92</sup> разликата между субконтракторство и аутсорсинг е следната: *субконтракторството е част от аутсорсинга и обхваща само производствената и научно-производствената сфера*.

К. Тодоров<sup>93</sup> счита, че разграничаването е свързано с *обхвата на дейностите, които се възлагат на подизпълнители*. Субконтракторите изработват изделия по идея и дизайн на контракторите, докато при аутсорсинга клиентът може да възложи всички дейности по създаването на продукта (идея, концепция, дизайн, прототип и т.н.) на подизпълнителя.

Според други български автори<sup>94</sup> най-общо *аутсорсингът може да се дефинира като подизпълнителска дейност в областта на услугите*. При *субконтракторството* става въпрос за работа на поддоставчик по определен проект/договор или при доставчици на производители на сложни машини с разнородни компоненти, при което се налага диференциране на дейностите. Най-често даваният пример е при автомобилното производство, в който наличието на механични, хидравлични, електронни, текстилни, метални и всякакви други компоненти (общият брой на които понякога надхвърля 10 хиляди) налагат по естествен път използването на подизпълнители извън фирмата - основен производител. При *аутсорсинга* става въпрос за дейност (услуга), която се извършва постоянно (договорите, които се сключват са

---

<sup>90</sup> Вж. Webster, M., A. Muhlemann, C. Alder. op. cit. p. 1224.

<sup>91</sup> Вж. пак там.

<sup>92</sup> Вж. Киселев, А. Субконтракцията: механизъм организации производства. [http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item\\_69](http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item_69).

<sup>93</sup> Вж. Тодоров, К. Основи на дребния бизнес. изд. НЕКСТ, С., 2005, с. 331.

<sup>94</sup> Вж. Катанов, Ю., Е. Еленков, М. Андонова, Н. Стайков. Аутсорсингът - бизнесът, от който печелят и двете страни. в. Капитал, 24 януари 2004, Брой 3, с. 19.

обикновено за по няколко години), ангажиментът е дългосрочен и по-скоро не зависи пряко от текущите бизнес проекти на компанията. Нещо повече, за аутсорсинг се говори тогава, когато поръчителят отделя от себе си дейност/процес, който му е бил присъщ и който по принцип се е извършвал в рамките на самата фирма - счетоводни и консултантски услуги, управление на човешки ресурси, разработка и поддържане на информационни системи, охрана, дизайн и т.н.

Според нас разликите между понятията субконтракторство и аутсорсинг могат да бъдат представени в таблица № 2.

*Таблица № 2.*

<i>Разлики между понятията субконтракторство и аутсорсинг</i>	
<b>Субконтракторство</b>	<b>Аутсорсинг</b>
1. Възниква през XVII век.	1. Възниква през 80 <sup>-те</sup> години на XX век.
2. Насочено е преди всичко към производствената сфера.	2. Насочено е приоритетно към сферата на услугите и най-вече на IT-услугите.
3. Обикновено е свързано с изпълнението на определена поръчка(и).	3. Осъществява се на основата на постоянни и продължителни връзки.
4. По-тясно (специализирано понятие).	4. По-широко понятие, което според някои автори включва подизпълнителството.

Може да **обобщим, че различията са свързани с възникването на двата процеса във времето, обхвата им и тяхната насоченост.**

**Субконтракторството е феномен, който се отличава с голямо разнообразие от форми и видове на неговото проявление в практиката. Познаването им дава възможност да се направи най-добрия избор на подходящата за различните възникнали ситуация в хода на работата на предприятието.**

## 4. Видове субконтракторство

В литературата, занимаваща се със субконтракторството са налице множество класификации.

Класификация № 1. Според К. Тодоров<sup>95</sup> от дефиницията за субконтракторство могат да бъдат изведени две типологии:

➤ според *техническия резултат* различаваме *повсеместно (общообменно) и специализирано субконтракторство*.

При *повсеместното субконтракторство* клиентите включват допълнително външни дейности. В него се засяга повече от един браншови сектор.

При *специализираното субконтракторство* подизпълнителят има възможността да се възползва от техническите различия между клиентите. То е насочено към един браншови сектор, в който субконтракторът е с висока степен на конкурентоспособност и притежава определени изключителни умения.

К. Тодоров<sup>96</sup> подчертава, че в повечето европейски държави тенденцията е към развитие на специализирано субконтракторство, докато общообменното подизпълнителство замира. Причината е в това, че големите фирми предоставят все повече дейности на подизпълнителите, стремейки се към постигане на по-голяма ефективност.

➤ според *продължителността на субконтракторните връзки* различаваме *случайно и постоянно субконтракторство*.

*Случайното субконтракторство* е налице когато връзката клиент – подизпълнител не се подчинява на определена закономерност и се изменя в течението на времето.

*Постоянното субконтракторство* се характеризира с относително константни във времето връзки между клиент и подизпълнител.

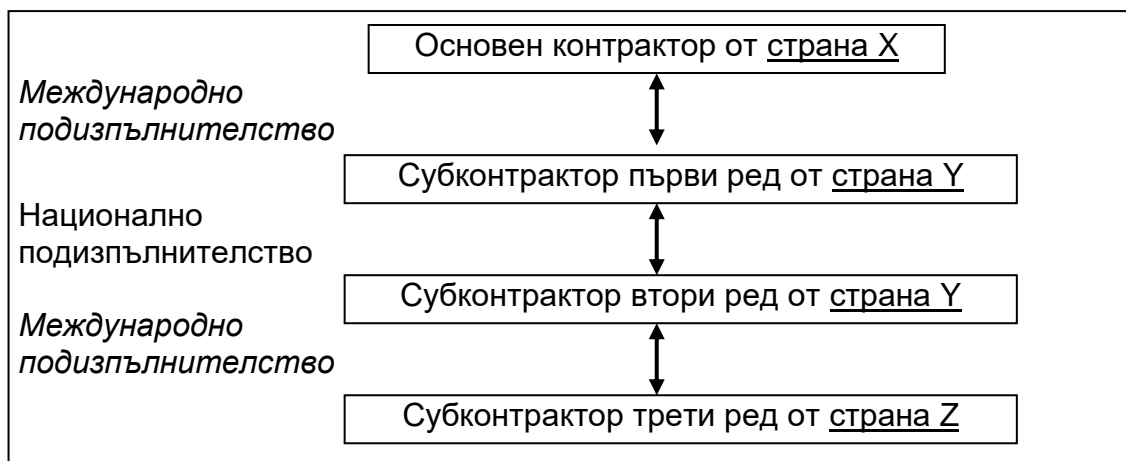
Класификация № 2. **За целите на нашето изследване** съществено значение има разграничаването на *национално* (клиентът и подизпълнителят са от една държава) и *международно* (клиентът и подизпълнителят са от различни държави) субконтракторство. **По-нататък в разработката се разглежда интернационалното подизпълнителство.** В тази връзка от съществено значение е дали субконтракторът е имал някакви позиции на международния пазар преди включването му в международната подизпълнителска верига. Ако е

<sup>95</sup> Вж. Тодоров, К. цит. съч. с. 264.

<sup>96</sup> Вж. пак там. с. 271.

нямал – международното субконтракторство може да му осигури първоначалните позиции в международния пазар, а ако е имал – международното субконтракторство може да ги засили, развие и разшири като по този начин се осигури трайното му присъствие на пазара.

Възможно е в субконтракторната верига да има *комбиниране на международното и националното подизпълнителство* (вж. фиг. 8).



Фиг. 8. Комбиниране на национално и международно субконтракторство

Класификация № 3. Друга интересна дименсия, в която може да се търси мястото на субконтракторството, е *жизнения цикъл на фирмата*. Изследователите в това направление<sup>97</sup> очертават различните фази в живота на бизнесорганизацията: *създаване, разрастване, трансформации и упадък*. Разглеждайки отделните фази може да се каже, че субконтракторството е процес, който може да е част от всяка една от тях. Една бизнесорганизация може да бъде *специално създадена* като подизпълнител на друга бизнесорганизация, но дори и да не е специално създадена за това, *при разрастването и трансформирането на фирмата може да се вземе решение за включване в подизпълнителска верига*.

К. Тодоров<sup>98</sup> разделя *растежа* на една бизнесорганизация на вътрешен и външен. Във *вътрешния растеж* той включва стратегиите на *продуктово развитие и диверсификация*. При възприемането стратегията на *диверсификация* един възможен вариант е подизпълнителството.

<sup>97</sup> Вж. Дамянов, Ат. Фирмената интернационализация. Свищов, изд. СА “Д. А. Ценов”, 1998, с. 14-28; Тодоров, К. Стратегическо управление в малката и средната фирма. С., изд. “НЕКСТ”, 1997, с. 258-267; Панайотов, Д. Стратегическо планиране. Свищов, изд. СА “Д. А. Ценов”, 1995, с. 140-142 и т. н.

<sup>98</sup> Вж. Тодорв, К. цит. съч. с. 260.

Друг възможен вариант за развитие е *прерастването на националното в международно субконтракторство*, т.е. преминаването от вътрешен растеж към външен.

*Външният растеж* може да включва: стратегии на закупуване на нов бизнес; *включване в международна субконтракторна верига*; включване в международна предприемаческа мрежа и интернационализация на съществуваща вече дейност. Трябва да се отбележи, че дори и да се предпочетат последните два варианта, е възможно отново да се достигне до идеята за международно подизпълнителство.

Обикновено при своето развитие на фирмата ѝ се налага да прибегне към редица *трансформации*<sup>99</sup>, с цел оцеляване, избягване на кризи или по-нататъшно развитие. Някои от тях също могат да доведат до включването на подизпълнителството в дейностите на фирмата.

В *края на своя жизнен цикъл* бизнесорганизацията може да използва субконтракторството като една от възможностите за удължаването му.

*Класификация № 4.* Друга възможна класификация може да бъде направена като се използва критерия *времетраене* (срок) на субконтракторните връзки. По този начин може да разграничим: *единично* (еднократно, само за една поръчка), *средносрочно* (до три години) и *дългосрочно* (над три години) подизпълнителство.

*Класификация № 5.* В зависимост от това *дали при субконтракторното взаимодействие е налице даване на технология, ноу-хау (или и двете) или суровини и материали* от контрактора към субконтрактора имаме: *субконтракторство с даване на технологии или ноу-хау (или и на двете); субконтракторство без даване на технологии или ноу-хау; субконтракторство с даване на суровини и материали; субконтракторство без даване на суровини и материали; субконтракторство с предоставяне на технологии или ноу-хау или суровини и материали (или комбинация от тях); субконтракторство без предоставяне на никакви технологии, ноу-хау, суровини и материали.*

*Класификация № 6.* Според броя на субконтракторите, с които работи един клиент, може да разграничим *подизпълнителство с един, двама или повече подизпълнители*. Други възможни ситуации произтичат от случаите, когато *субконтракторите работят с един, двама или повече клиенти*. Освен

---

<sup>99</sup> Вж. Дамянов, Ат. цит. съч. с. 16-28.

това са възможни субконтракторни вериги с различно съчетаване на броя на подизпълнителите и клиентите.

Класификация № 7. Като класификационен признак може да се използва *отрасъла, в който се прилага подизпълнителството* (напр. в шивашката, хранително-вкусовата, обувната промишленост и т. н.) *и размера на субконтракторството* (голямо, средно и малко по обем субконтракторство). В тази връзка може да се разграничи: *подизпълнителство в сектора на високите технологии, сектора на средно високите технологии и в сектора на традиционните технологии.*

Класификация № 8. Субконтракторството може да е *основна дейност на фирмата* или *да се прилага с цел оползотворяване на неизползвания производствен капацитет*. То може да изисква *включването на нови (непознати) за фирмата дейности* или да изисква *извършването на вече познати такива*. Подизпълнителството може да принуди субконтрактора да пристъпи към *технологични адаптации*, може да изисква *въвеждането на нова технология*. Възможно е подизпълнителят *да работи изцяло за един или повече контрактори*, както и *да създава други продукти, не предназначени за субконтракторната система*.

Класификация № 9. Анализирайки *подходите в теорията на субконтракторството*<sup>100</sup>, стигаме до класификацията: *традиционно подизпълнителство* (отнасящо се до децентрализираната икономика и свързано с теорията на противоположното развитие) и *съвременно субконтракторство* (при него субконтракторството се разглежда като стратегически лост за въздействие в бизнеса).

Класификация № 10. *Обемът на субконтракторната дейност* е друг класификационен признак, според които имаме *подизпълнителство с постоянен обем на субконтракторната дейност* и *подизпълнителство с променлив обем на субконтракторната дейност* (по често срещаната ситуация в практиката), т.е. той може да варира във времето в зависимост от размера на поръчката, която е задал контракторът за даден период.

Класификация № 11. Международното подизпълнителство може да бъде класифицирано и според *степената на развитие на държавите*, от които произлизат фирмите във субконтракторната верига. Бизнесорганизациите могат да са *от страни с еднаква степен на развитие* или *от страни с различна степен на развитие*. Обикновено се среща втория вариант: клиентът е ТНК от

---

<sup>100</sup> Вж. Тодоров, К. цит. съч. с 264.

развита държава, докато подизпълнителят е МСП от развиваща се държава или държава в преход.

Класификация № 12. В зависимост от това, каква цел си е поставил подизпълнителят при включването му в субконтракторна верига, може да разграничим:

- субконтракторство, водещо до *нарастване на компетенциите*;
- субконтракторство, водещо до *увеличаване на технологичното ниво*;
- субконтракторство, водещо до *сигурна реализация на продукцията*;
- субконтракторство, водещо до *дългосрочни и задълбочаващи се взаимоотношения*;
- субконтракторство, водещо до *обединяване на усилията в областта на изследването и развитието*;
- субконтракторство, водещо до *повишаване степента на специализация*.

Класификация № 13. Според А. Добронравов<sup>101</sup> в производствената сфера са разпространени две форми на подизпълнителство:

- *Субконтракторство на основата на производствените мощности* - когато собствените производствени възможности не достигат за изпълнение на целия обем поръчки, а създаването на допълнителни мощности е неизгодно и нежелателно. В случая контракторът наема поддоставчици за останалия обем от поръчките. Тази форма се използва при непостоянен обем на поръчките.
- *Субконтракторство на основата на специализация* – контрактора иска да му бъдат изпълнени определени дейности от субконтрактора, имащ специално оборудване и апаратура за производство на сложни и изискващи висока точност работи. Такива подизпълнители притежават технически новости (технологии) необходими за определени производствени процеси.

Класификация № 14. Друга класификация се базира на *технически и икономически критерии*<sup>102</sup>.

В *технически план* различаваме:

---

<sup>101</sup> Вж. Добронравов, А. Субконтракцията и аутсорсинг. Ф и н а н с о в ы й менеджмент, 2003, №3, с. 9.

<sup>102</sup> Вж. Игнатъев, В. Природа, същност и развитие контрактных и субподрядных отношений в сравнительном законодательстве. <http://iir-mp.narod.ru/subjects/iprl/contract.htm>.

- *специализирано субконтракторство* – фирмата подизпълнител е специализирана в определени дейности и разполага със съответните технологии за целта.

- *обичайно субконтракторство* – подизпълнителите извършват дейности, за които не е необходима висока квалификация. Това са дейности за хора със средна или ниска квалификация (напр. пробиване на детайли или сглобяване на няколко елемента в блок). Клиентът икономисва средства, защото се използва неквалифицирана работна сила, на която в МСП се заплаща значително по-малко отколкото в голямото предприятие.

В икономически план различаваме:

- *комплектоващо субконтракторство* – то е специализирано субконтракторство. Голямата фирма, като правило запазва за себе си крайните производствени фази – сглобяването на крайното изделие, както и научните изследвания в своята област и реализацията на готовия продукт. Дейностите по производството на отделни детайли се предоставят на подизпълнителите.

- *конкуриращо субконтракторство* – клиентът продължава да обезпечава производството на всички детайли паралелно със субконтрактора, като го привлича само в периода на нараснало търсене на продукцията.

Класификация № 15. В зависимост от техническите възможности на клиентите можем да различим<sup>103</sup>:

- *обемно субконтракторство* – предприятие, имащо техническата възможност да изпълни дадени операции, ги възлага на подизпълнител, защото е претоварено с работа и не може да произведе всички необходими му към определен момент части и детайли.

- *специализирано субконтракторство* – контракторът получава стоки и услуги, които той не произвежда или не е способен сам да произвежда. Тези две категории могат да се подразделят по нататък в зависимост от това какво прави подизпълнителя: сам изпълнява поръчката на клиента или възлага на негови субконтрактори.

Класификация № 16. Субконтракторните съглашения могат да се подразделят и на<sup>104</sup>:

- *Субконтракторни съглашения, засягащи продукцията*, при които подизпълнителя произвежда само компоненти, формиращи част от изделията или номенклатурата от изделия продавани от главния контрактор.

---

<sup>103</sup> Вж. Каменков, С., Е. Багрова, М. Буланова. Субконтрактинг как една из стратегий развития промышленного производства. [http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item\\_44](http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item_44).

<sup>104</sup> Вж. пак там.



- *Субконтракторни съглашения, засягащи оборудването* – субконтракторът произвежда един или повече компоненти на техническото оборудване на главния субконтрактор.

- *Субконтракторни съглашения, засягащи услугите (сервиза)* субконтракторът предоставя услуги, съществени за основната работа на клиента, но не свързани с основната му дейност (напр. провеждане на опити и изследвания, извършване на ремонтни дейности).

Класификация № 17. В зависимост от това, *клиентът доставя ли на подизпълнителя материали* може да се различи<sup>105</sup>:

- *работа, извършена върху предоставени суровини* – клиентът предоставя суровини и техническа документация;

- *работа по спецификация* – подизпълнителят използва свои суровини, които ги обработва според спецификациите на клиента;

- *предоставяне на разработката на продукта* – субконтракторът участва в проектирането на продукт;

- *разработка на продукт и производството му* – и двете процедури се извършват от подизпълнителя.

Класификация № 18. В *стратегически аспект* Дж. Холмс, С. Ватанабе и Б. Чайлоу<sup>106</sup> идентифицират следните основни типове производствено субконтракторство: *капацитетно* (контрактора също произвежда тези части и детайли, но не му достига производствен капацитет да създаде цялото му необходимо количество. Нарича се още “хоризонтално субконтракторство”); *специализирано* (при него решенията, свързани с методите за производство обикновено се вземат от субконтрактора. Този случай възниква когато две или повече фирми имат вертикално свързани, допълващи се технологии и превес има вертикалната дезинтеграция на производството) и *снабдителско* (подобно е на специализираното, но при него субконтрактора е изцяло независима фирма - има пълен контрол над развитието, дизайна и методите на производство и желае да встъпи в подизпълнителски отношения за снабдяване на клиента с лицензирани части и детайли).

Класификация № 19. Субконтракторството може да се категоризира и в друго направление: *подход “противопожарна команда”*, при който субконтракторството се използва за справяне с временното увеличаване на

---

<sup>105</sup> Вж. пак там.

<sup>106</sup> Вж. Таумаз, Е., Kilicaslan, Y. Subcontracting dynamics and economic development: A study on textile and engineering industries. ERC Working Papers in Economics 01/08, ERC, Ankara, May 2002, p. 3.

потоците от поръчки и други спешни ситуации или *подхода “поддържане на живота”*, при който субконтракторството се използва постоянно<sup>107</sup>.

*Класификация № 20.* Според *причините за неговото сключване* различаваме: *капацитетно, специализирано и икономическо субконтракторство*<sup>108</sup>.

- *Капацитетното* обикновено е краткосрочно и нестабилно. То се използва за задоволяване на неочакваното или ненормалното нарастване на търсенето.

- *Специализираното* за разлика от предходното е дългосрочно и стабилно. Установява се на принципите за достъп до специализирани способности или технологии, които не притежава контракторът.

- *Икономическото* се установява, когато може да се постигне значително намаление на разходите за производство, чрез използването на субконтрактори.

*Класификация № 21.* Друга класификация, основана на същата базова рамка, включва *допълнителните причини*, водещи до сключването на договор за подизпълнителство: *субконтракторство, целящо намаляване на разходите; субконтракторство за нестандартни артикули, части и детайли или за доставката им при наличието на групирани технологични системи* (няколко предприятия правят заедно нещо) *използвани от фирмите; субконтракторство, използвано като част от стратегията за избягване на образуването на алианси и субконтракторство за провеждане на изпитания на нови модели*<sup>109</sup>.

*Класификация № 22.* Субконтракторство може да се раздели и на<sup>110</sup>:

- *индустриално* – работа, извършена от субконтрактора, включваща изработката на междинни продукти или извършването на процеси за контрактора, създаващ комплексен краен продукт;

- *търговско* – когато клиента е търговска фирма, той може да поръча производството на цялостен продукт чрез договор и да го продава като собствен.

---

<sup>107</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1997, Volume 17, № 9, p. 828.

<sup>108</sup> Вж. Imrie, R. A strategy of last resort? Reflections on the role of the subcontract in the United Kingdom. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Management Science*, 1994, Vol. 22, № 6, p. 569.

<sup>109</sup> Вж. Harrison, B., M. Kelley. Outsourcing and the search for flexibility. *W o r k, Employment and Society*, 1993, Vol. 7, № 2, p. 214.

<sup>110</sup> Вж. пак там. с. 830.

В таблица № 3<sup>111</sup> са обобщени последните три дискутирани класификации на типовете субконтракторство, чрез разпределението им в измеренията: “противопожарно” и “животоподдържащо”.

Таблица № 3.

Причини за установяване на субконтракторството:	Характер на субконтракторството:	
	“Противопожарно” – временно, краткосрочно, нестабилно	“Животоподдържащо” – постоянно, дълго- срочно, стабилно
1. Липса на производствен капацитет	- капацитетно субконтракторство	- търговско субконтракторство
2. Нужда от специален опит (умения) или технология		- специализирано субконтракторство - индустриално субконтракторство
3. Финансови причини		- субконтракторство, целящо съкращаване на разходите - икономическо субконтракторство
4. Организационната култура	- субконтракторство, целящо избягване на алиансите	
5. Изпитание на нови модели	- субконтракторство, целящо провеждане изпитания на нови модели	
6. Организационна промяна	- субконтракторство, целящо снабдяване с части и детайли, които не могат да се произведат от технологично групирани фирми	

Трябва да се отбележи, че “противопожарна команда” се прилага при капацитетното субконтракторство, докато “поддържането на живота” се използва при икономическото и специализираното субконтракторство. При установени технологии, които включват група фирми нормално се използва “противопожарната команда” за временно реагиране на възникнали ситуации, при които свързаните предприятия не могат да произведат всички необходими им части и детайли. Това може да се случи поради несъвместимост на произвежданите продукти от отделните предприятия в групата или да е резултат от небалансираността между производството и търсенето при тези свързани фирми. Обикновено предприятията се стремят към траен отказ от такива нестандартни продукти или към постоянното им снабдяване от фирми със

<sup>111</sup> Адаптирана по: Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. op. cit. p. 831.

специализирани технологии в тази област извън групата. В този случай субконтракторството може да стане дългосрочно и “животоподдържащо”. Аналогично, използването на подизпълнителството за провеждане на изпитания на нови модели, първоначално може също да се причисли към измерението “противопожарна команда”, но правенето на подобрения в моделите и потвърждаването на стабилността им, обикновено се предоставя на фирма от групата или на субконтрактори, с които има по-постоянни контакти (“животоподдържащи”) поради икономически причини или поради наличието на необходимите специалисти при тях. Използването на подизпълнителството като средство за избягването образуването на алианси, може да бъде само краткосрочна политика на мениджмънта на фирмата и индикатор за сериозни организационни проблеми, които не могат постоянно да се парират по този начин. В случай, че целта е елиминиране на част от производството и преместването му във виртуално предприятие, субконтракторството може да се причисли към “противопожарната команда”.

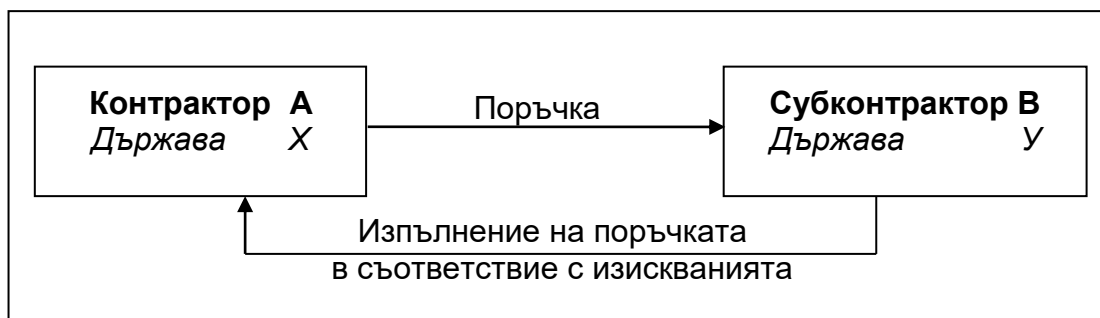
Може да **обобщим**, че **субконтракторството** (в частност **международното субконтракторство**) е сложен и многоаспектен феномен с **разнообразни форми на проявление**, който при добро познаване и използване на възможностите на отделните негови видове, може сериозно да допринесе за успеха на предприятието.

През последните петнадесет години се забелязва бързото развитие на **международното субконтракторството** като форма на подизпълнителство и нейното предпочитане спрямо другите такива. Важността ѝ в глобален аспект расте постоянно. Това налага да се изясни явлението **международно субконтракторство**.

## 5. Международно субконтракторство

### 5.1. Концептуализиране на международното субконтракторство

Международното субконтракторство обхваща взаимоотношенията между подизпълнители от една държава и чуждестранни фирми контрактори (вж. фиг. 9).



Фиг. 9. Модел на международно субконтракторство, включващ две бизнес организации

Включването на интернационалната дименсия при разбирането на същността на подизпълнителството води до очертаване на някои особености като: взаимодействие между партньори от различни страни; по-сложно общуване поради наличието на езикови и културни различия; размяната на продукти, ресурси, ноу-хау и технологии е свързана с пресичането на национални граници и съпътстващите ги митнически формалности; необходимост от съобразяване с чуждото законодателство.

Традиционният модел на международното подизпълнителство включва бизнесорганизации с различна степен на интернационализация. Обикновено контракторът е голяма, силно интернационализирана бизнесорганизация, докато субконтракторът е МСП с никаква или малка степен на интернационализация. Големите компании от развитите страни признават, че връзките с подизпълнителите от различни страни им предоставят много ефективни механизми за организация на техния производствен процес<sup>112</sup>.

Специфично за тази форма на международно коопериране е наличието на отношения на подчиненост – действията на субконтрактора се осъществяват в съответствие със заданието, поставено от контрактора. Взаимодействащите си фирми запазват производствена, търговска, финансова и правна самостоятелност. Отношенията между бизнесорганизациите в

<sup>112</sup> Вж. Shy, O., R. Stenbacka. Strategic Outsourcing. Journal of Economic Behaviour and Organisation, 2003, Volume 50, Issue 2, February, p. 203.

субконтракторната система се структурират по хоризонталата (между всички субконтрактори) и по вертикалата (между субконтракторите и контрактора) на производствения процес.

Международното подизпълнителство намира широко приложение на международните пазари за промишлени и потребителски стоки. То е свързано с обединяването на усилията и действията на контрактор и субконтрактор за постигането на определени цели. Този процес може да се разглежда като многоаспектна и високо специализирана дейност, имаща универсален характер – прилага се във всички области на индустрията. Основните предимства на тази съвместна дейност се търсят в рационалното разделение на труда и ускореното изпълнение на поставените задачи.

К. Тодоров<sup>113</sup> отбелязва, че 70% от компонентите в самолетната индустрия се произвеждат чрез международно субконтракторство. За автомобилната индустрия процентът е съответно – 30% за САЩ, 50% за Италия и 70% за Япония. Авторът посочва, че днес водеща роля имат многонационалните компании като: “Дженеръл Електрик”, “Дженеръл Мотърс”, “Ай Би Ем”, “Ексон” и др. с огромни годишни обороти, като всичките използват международното субконтракторство. Според него “икономическото здраве” на използваните от тях подизпълнителски вериги кореспондира с “икономическото здраве” на световната икономика. Транснационалните компании (ТНК) чрез интернационалното субконтракторство заимстват най-доброто от МСП в различните страни, които от своя страна засилват своите икономически, политически и социални позиции. По този начин международното подизпълнителство ускорява глобализацията на бизнеса.

Той<sup>114</sup> стига до извода, че продуктите, произвеждани чрез средно високи технологии се изработват предимно чрез международно субконтракторство, като се оформят определени нива в производствените цикли. Първото ниво включва големите фирми, опериращи в световен мащаб. Националните фирми са междинното звено, а субконтракторните фирми от различните страни са на последното ниво. По този начин се създава широка система от международни субконтракторни вериги с комплексни връзки на сътрудничество между клиентите и подизпълнителите от различните страни, като през последните десет години на преден план излиза ролята на стратегическия съюз между

---

<sup>113</sup> Вж. Тодоров, К. Включване на МСП в международни субконтракторни вериги и предприемачески мрежи, в: К. Тодоров (ред.). Основи на дребния бизнес. С., Тракия – М, 2000, с. 264.

<sup>114</sup> Вж. пак там. с. 274.

клиент и подизпълнител, докато в миналото се е фокусирало върху капацитета на голямата бизнесорганизация при развитието на МСП.

Тенденцията в последните години е към засилване на глобализацията и конкурирането между стопанските единици. В този контекст международното субконтракторство може да се разглежда като технически, икономически, мениджърски и преди всичко стратегически инструмент, който може да поддържа и повиши националната и международна конкурентоспособност на фирмите<sup>115</sup>. Това твърдение се подкрепя и от Дж. Куин и Ф. Хилмер<sup>116</sup> според, които международното субконтракторство може да се използва за получаване на глобални конкурентни преимущества, а не просто за икономия на средства. Фирмата трябва да се концентрира върху силните си страни и да се снабдява с всичко останало чрез субконтракторство, като по този начин извлича ползи от опита, иновациите и инвестициите, направени от подизпълнителя и не се налага да се прави вътрешнофирмено инвестиране.

В новата глобална икономика през последните две десетилетия се наблюдава увеличаване броя на международните субконтракторни вериги, в които участват фирми от държави с различна степен на икономическо развитие. Това се обяснява с възможността в определена област по-слабо развитите икономики да покажат определена привлекателност (напр. по-евтини трудови ресурси)<sup>117</sup>.

Развитието на международното подизпълнителство се поощрява от развиващите се държави, доколкото то способства за повишаване на техническото равнище на националните фирми, за повишаване квалификацията на персонала им, за поддържане на заетостта на работната сила на определено равнище и т.н. По този начин се създават *предпоставки за просперирание на националните фирми и произвеждането на по-сложни в техническо отношение продукти*.

П. Гаури, К. Луц и Г Тесфом<sup>118</sup> предлагат модел за изучаване процеса на създаване и функциониране на международна субконтракторна верига (вж. фиг. 10).

---

<sup>115</sup> Вж. Amesse, F., L. Dragoste, J. Nollet, S. Ponce. Issues on Partnering: Evidences from Subcontracting in Aeronautics. *T e c h n o v a t i o n* 21, 2001, p. 561.

<sup>116</sup> Вж. Quinn, J., F. Hilmer. Strategic outsourcing. *S l o a n Management Review*, 1994, Vol. 35, №2, p. 45.

<sup>117</sup> Вж. Markides, C., N. Berg. Manufacturing offshore is bad business. *H a r v a r d Business Review*, 1988, Vol. 66, № 5, pp. 113-120.

<sup>118</sup> Вж. Ghauri, P., C. Lutz, G. Tesform. Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *E u r o p e a n Journal of Marketing*, 2003, Volume 37, Number 5/6, p. 745.



Фиг. 10. Модел за изучаване на процесите в международна субконтракторна верига

В него ключови елементи са създаването на доверие, добрите персонални взаимодействия в подизпълнителската система, способностите за учене от страна на субконтрактора и качеството на организацията, персонала и продуктите му. Всички те водят до постигане на единомислие, съгласуваност в действията и отговорност към отсрещната страна. По този начин се реализират възможностите за развитие на операциите на чуждия пазар от страна на подизпълнителя и се постига изграждането на успешна международна субконтракторна верига.

Един възможен подход за изясняване на същността на международното подизпълнителство е прилагането на концепцията за жизнения цикъл. По този начин може да се очертаят етапите в развитието на интернационалното



субконтракторство: създаване, разрастване, трансформиране, задържане и прекратяване на взаимодействието. Част от тези етапи могат да не присъстват във развитието на всички субконтракторни вериги и да не са по посочената последователност. Тяхната продължителност също може да е различна.

Разглеждайки осъществяването на международното подизпълнителство като процес може да се очертаят следните **фази**:

- ✓ **Фаза № 1** – *Вземане на решение за използване на чуждестранни субконтрактори и сключване на договори с тях;*
- ✓ **Фаза № 2** – *Взаимодействие при изпълнението на поръчката;*
- ✓ **Фаза № 3** – *Резултати от взаимоотношенията и удовлетвореност на контрактора и подизпълнителя от тях.*

Може да **обобщим**, че **международното субконтракторство предлага готов пряк път към увеличаване на продуктивността и другите неценови детерминанти на международната конкурентоспособност. Реализацията му е сложен процес, който засяга всички индустрии по света. То съчетава взаимоотношенията на *бизнес мрежа* от контрактори и субконтрактори от различни страни, които се развиват и му придават характера на *стратегически съюз*.**

## 5.2. Международното субконтракторство като форма на международен стратегически съюз и международна бизнес мрежа

Във връзка със задачите, които си поставяме в настоящия дисертационен труд, е необходимо да бъдат изяснени и понятията – *международен стратегически съюз* и *международна бизнес мрежа*. Те ще послужат като база за по-нататъшното изследване на обекта.

Анализирайки вижданията на съвременните теоретици<sup>119</sup> можем да заключим, че *международният алианс* представлява относително продължително във времето съглашение за сътрудничество между две или повече самостоятелни бизнесорганизации, разположени в две или повече страни, което предвижда съвместно използване на определени ресурси и/или структури (управленски, логистични, производствени и т.н.), и/или извършването на дадени съвместни дейности с цел изпълнението на поставените общи задачи, свързани с фирмената мисия на всяка от бизнесорганизациите.

Основните отличителни черти на международните стратегически алианси са свързани с<sup>120</sup>:

- компенсирането на слабите страни или създаване на конкурентни преимущества на участниците;
- включването им в дългосрочните стратегически планове на партньорите;
- осигуряването на рационални връзки между фирмите;
- възможности за навлизането на нови пазари, за получаване на достъп до съвременни технологии, за бързо преодоляване на правителствени и инвестиционни бариери.

Интернационалните съглашения между фирмите могат да бъдат причислени към международните стратегически алианси, когато<sup>121</sup>:

- обединените от общи цели бизнесорганизации, остават независими след формирането на алианса;
- всички фирмени партньори имат определени изгоди от функционирането на алианса и осъществяват съвместен контрол;

---

<sup>119</sup> Вж. Oshino, U., U. Rangan. Strategic alliances. An entrepreneurial approach to globalization. Boston, IRWIN, 1995, p. 18; Culpan, R. Multinational strategic alliances. N. J., IRWIN, 1993, p. 82; Хиндъл, Т. Джобна стратегия. Плевен, ЕА – АД, 2000, с. 171; Портер, М. Международная конкуренция. М., Мееждународные отношения, 1993, с. 86.

<sup>120</sup> Вж. Oshino, U., U. Rangan. op. cit. p. 25.

<sup>121</sup> Вж. пак там. с. 28.

- бизнесорганизациите си оказват постоянна подкрепа по едно или няколко направления на действия на алианса (напр. НИРД, производство и т. н.);

- съществува синергетичен ефект, т. е. комбинирането ресурсите на всички фирми създават ползи, които не биха се получили при отделното им използване от всяка бизнесорганизация. Това преимущество се постига когато е икономически нецелесъобразно дадена фирма да обработва ресурс, предлаган от друга фирма.

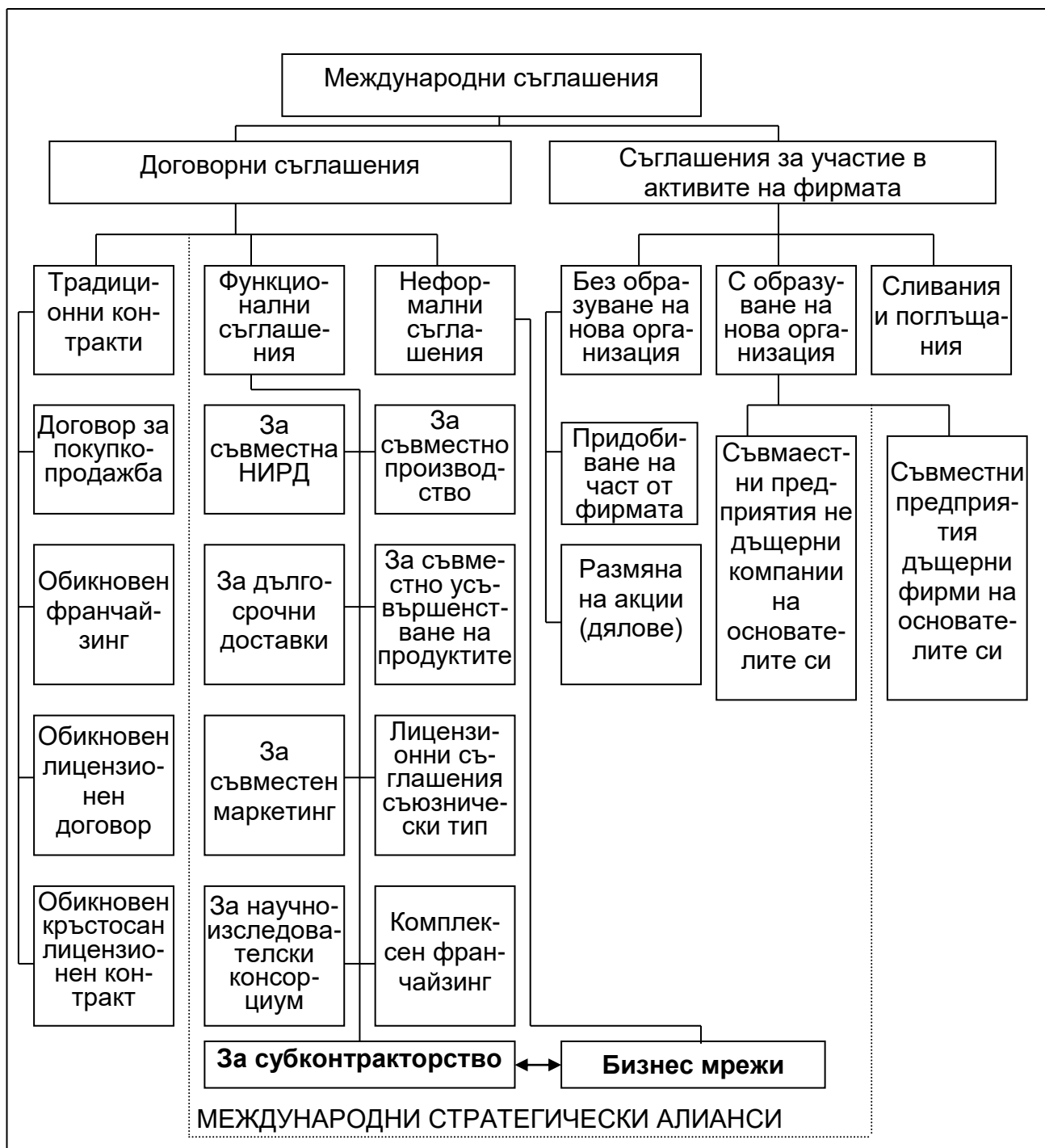
Сама по себе си отделната форма на международен стратегически алианс не води до успех. Тя обезпечавя само основата за функционирането на алианса. В зависимост от целите на участващите в съюза фирми, съществува възможност за избор между широк спектър от организационни форми.

Според нас схематично мястото на международните стратегически алианси в системата на интернационалните междуфирмени съглашения е показано на фиг. 11<sup>122</sup>.

*От фигурата ясно се вижда мястото на международното субконтракторство в системата от международни стратегически алианси. То е част от функционалните съглашения, които могат да бъдат определени като проекти между две или повече фирми за сътрудничество в определена фирмена дейност: НИРД, снабдяване, производство, дистрибуция, технологии и т. н. Тази форма на съюзяване, позволява бързо преориентиране в отговор на измененията на международния пазар и е най-гъвкава. При нея не се създава нова организация, а сътрудничеството има ограничен характер. Осъществяването на това функционално съглашение изисква бизнесорганизациите да си предават взаимно ресурси, за да бъдат осъществявани съвместните дейности, но без да придобиват собственост или част от печалбата на фирмата-партньор.*

---

<sup>122</sup> Адаптирано по: Селесарев, Е., Международные стратегические альянсы, в: Пивоварова С. и коллектив. Международный менеджмент. Санкт-Петербург, ИК "ПИТЕР", 2000, с. 237.



Фиг. 11. Международните стратегически алианси в системата на междуфирмените съглашения

Друго важно за целите на нашето изследване понятие е *международна бизнес мрежа*. Тя също се включва в обсега на международните стратегически алианси. Изследователите, които работят в тази област<sup>123</sup>, се обединяват около следното определение за нея: поредица от установени две или повече бизнес-

<sup>123</sup> Вж.: Anderson, I., H. Hakansson, J. Johanson. Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of marketing*, 1998, № 58 (October), p. 2; Blankenburg Holm D., K. Eriksson, J. Johanson. Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of international business studies*, 1997, №27 (5), p. 1053; Дамянов, Ат. Фирмената интернационализация. Свищов, изд. СА "Д. А. Ценов", 1999, с. 154-181.

взаимодействия, във всяко едно, от които разменните взаимоотношения са между бизнесорганизации, обозначени като колективни актьори, намиращи се в две или повече страни. В параметрите на колективните актьори се включват: конкуренти, снабдители, потребители, дистрибутори и правителството.

Компонентите на размяната вътре във взаимоотношенията могат да включват: продукти или услуги; технологии; информационни, финансови и социални елементи. Специфичното съчетаване на споменатите елементи характеризира индивидуалните взаимодействия. Ето защо специфичността на всяка бизнес-мрежа произтича от комбинирането на два фактора: уникалността на всяко взаимоотношение в мрежата със своята специфична история и динамика, и уникалната комбинация от индивидуално взаимодействие в конкретната бизнес-мрежа.

Бизнес-мрежите могат да помогнат на бизнесорганизациите да открият за себе си нови възможности, да получат нови знания и умения, да се учат от опита на другите фирми в мрежата и да използват синергетичния ефект от обединяването ресурсите на организациите в мрежата.

Характерно за тях е *липсата на формални (договорни) съглашения между участниците в мрежата.*

За целите на нашето изследване най-голямо значение има подхода на Й. Йохансон и Л. Матсон<sup>124</sup>, разглеждащ *промишлените пазари като “мрежа” от взаимоотношения между бизнесорганизациите.* Според тях, за да може да се разбере по-добре интернационализацията на фирмата е необходимо да се изучи околната среда и взаимоотношенията на фирмата с другите бизнесорганизации. Авторите споделят мнението, че при интернационализацията на фирмата броят и силата на взаимоотношенията между различните части на международната бизнес-мрежа нарастват. Фирмата създава и поддържа взаимоотношения със съответните взаимодопълващи се фирми в другите страни. Това става по различни начини:

- интернационално разширяване – формиране на взаимоотношения с определени бизнесорганизации в страни, които са нови за фирмата;
- дълбоко проникване – нарастване на задълженията към вече създадени чуждестранни бизнес-мрежи;

---

<sup>124</sup> Вж. Johanson, J., L. Mattson. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: Buckley, P., L. Mattson (eds.). The internationalization of the firm: a reader. London, Academic press, 1986, p.p. 303-321.

- интернационална интеграция – обединяване, хармонизиране и координиране на позициите, които фирмата заема в международните мрежи на страните, в които тя действа.

Активността в бизнес-мрежата позволява на фирмата да формира взаимоотношения, помагачи ѝ да спечели достъп до необходимите ѝ ресурси и пазари.

При този подход фирмената интернационализация се възприема като процес на кумулативно учене, при който взаимоотношенията се установяват, поддържат, развиват или разрушават с цел да се получи най-добра задоволеност на бизнес-организацията и да се осигури дългосрочното ѝ оцеляване и развитие.

Взаимоотношенията могат да бъдат структурирани както по вертикала, така и по хоризонтала на индустриалните системи. Пълният обхват от тези взаимодействия определя съвкупността от взаимоотношенията между различните участници в пазарите, разглеждани като мрежи от взаимоотношения.

Трябва да се изясни, че при интерпретацията на Й. Йохансон и Л. Матсон, фирмите не могат да се разглеждат като отделни несвързани части и не действат на пазара напълно самостоятелно. По-скоро те имат директни връзки с широк кръг партньори – снабдители, потребители, конкуренти, правителствени и не правителствени организации, и индиректни взаимодействия с тези, които са свързани с партньорите на дадената бизнесорганизация, но нямат пряк контакт с тях.

*Може да кажем, че бизнес-мрежите са тясно свързани “пластове” от директни и индиректни взаимоотношения по хоризонталата и вертикалата на определена промишлена система.*

В рамките на една бизнес-мрежа могат да бъдат идентифицирани една или повече *фокусни (събирателни) мрежи*. Те включват отношенията между бизнесорганизацията и фокусната (централна) фирма, които са над дадена определена предварително минимална степен на близост. Фокусната мрежа определя най-важните взаимоотношения за централната фирма във всяка точка на времето. Броят на членовете ѝ може да се променя в течение на времето, както и да се променя относителната близост между фирмите<sup>125</sup>.

Установяването броя на фокусните мрежи дефинира бизнес-мрежата като цяло, докато периодичните взаимодействия между фокусните мрежи изобразяват феномена на конкурирането.

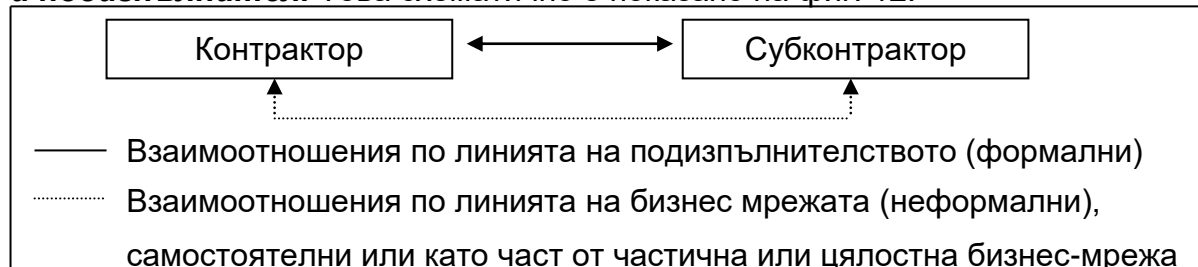
---

<sup>125</sup> Вж. Blankenburg Holm D., K. Eriksson, J. Johanson. op. cit. p. 1055.

Изграждането на фокусната мрежа може да бъде замислено като опит, чрез централната фирма да се създаде достъп до канали от източници на ресурси, умения и способности, както и да се управляват създадените такива канали. То се предприема при преследването на една или повече конкурентни цели и е подчинено на конструкциите, получени чрез структурите на сила и зависимост, съществуващи за даден период от време.

Пример за цялостна фокусна мрежа е модела на петте партньора, разработен от Д. Круз и Ал. Рагмън<sup>126</sup>, включващ следните елементи, възприели сътрудничеството и кооперирането в своето поведение: фирма лидер (фокусна фирма); основни доставчици на фирмата лидер; основни клиенти на фирмата лидер; избрани конкуренти на фирмата лидер и небизнесова инфраструктура. В модела водещата фирма се е заела да изгражда и координира взаимоотношенията с другите партньори.

***Ние считаме, че е възможно съчетаването на концепцията за субконтракторството с тази за бизнес-мрежата, т. е. да се съчетае формалното (подизпълнителството) с неформалното (бизнес-мрежата); взаимоотношенията на сътрудничество и коопериране за постигане на съвместните цели с договорните спогодби между клиент и подизпълнител.*** Това схематично е показано на фиг. 12.



***Фиг. 12. Съчетаване на субконтракторството с бизнес-мрежата***

В подкрепа на нашите разсъждения може да се посочи изследването на П. Кристенсен<sup>127</sup>, анализирал няколко региона в западна Дания и региона Емилия – Романя в Италия. Той разглежда явлението “гъвкава специализация” в предприемаческите мрежи от региона. Според него крайните продукти, произведени там, обикновено се получават чрез субконтракторни отношения между фирмите в региона. Взаимодействието се улеснява от обмена на информация чрез неофициалните отношения между клиент и подизпълнител. Тази близост осигурява на фирмите конкурентно предимство.

<sup>126</sup> Вж. Дамянов, Ат. цит. съч. с. 159-165.

<sup>127</sup> Вж. Кристенсен, П. Индуриалните региони и местното икономическо възстановяване. В: Тодоров К. (ред.). Управление на фирмата. С., Век 22, 1999.

Според нас в рамките на модела на Д. Круз и Ал. Рагмън може да се включи подизпълнителството. То може да се разглежда като взаимодействие между фирмата лидер (клиент) и ключов доставчик (подизпълнител). Възприемайки по-горе споменатото, трябва да се подчертае, че традиционния модел на противопоставяне между контрактор и субконтрактор вече се заменя от модел, наблягащ на кооперирането и дългосрочността. Днес се променя ролята на субконтрактора – той се възприема като стратегически партньор.

Освен наличието на цялостен модел на петте партньора е възможно на практика да съществуват и негови непълни варианти – без един или повече партньори (напр. фокусна мрежа от фирма лидер и ключови клиенти и доставчици; фокусна мрежа от фирма лидер и избрани конкуренти; фокусна мрежа от фирма лидер и ключови доставчици и т. н.). В тези частични фокусни мрежи може да съществува субконтракторство, но е и възможно да бъде изградена самостоятелна фокусна мрежа от клиент (фирма лидер) и подизпълнители (ключови доставчици). Обикновено фирмата лидер е водеща във взаимоотношенията, тъй като тя притежава ресурсите и опита да ръководи и развива мрежата. Важно е да се отбележи, че за да се осъществи горепосочения процес е необходимо във взаимоотношенията да е налице висока степен на доверие между партньорите. В случая то се проявява като неписмено споразумение за полагане на максимални усилия за коректност и почтеност.

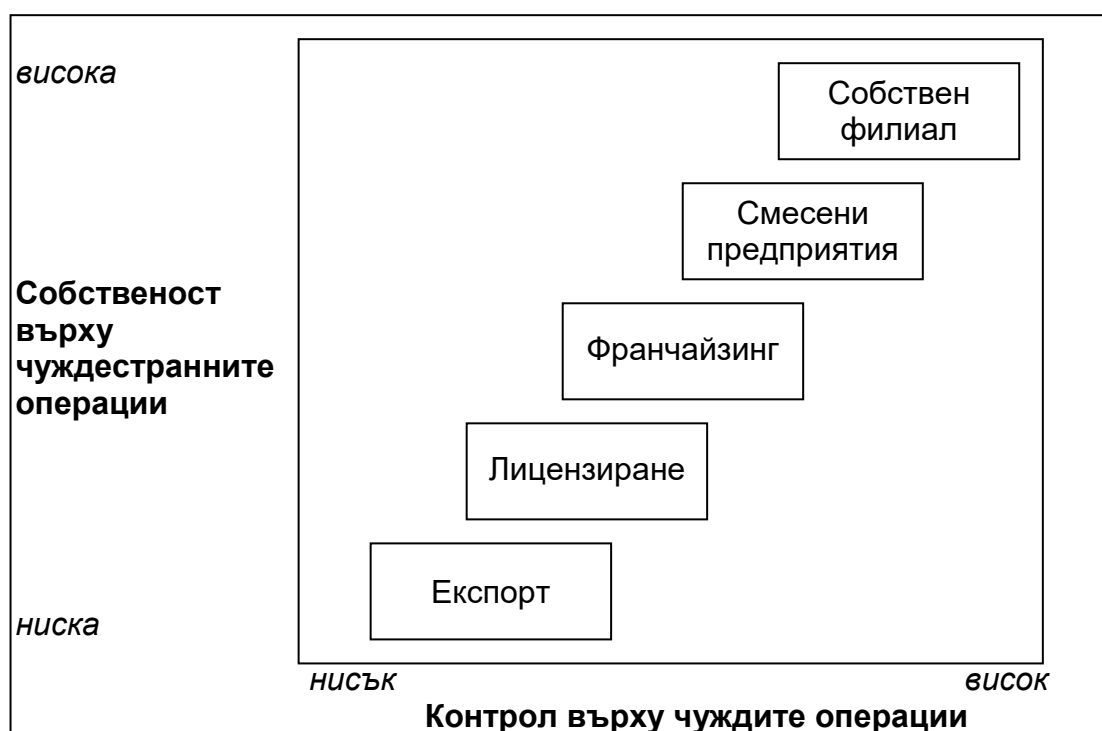
Може да **обобщим**, че **интернационалното субконтракторство е важен международен стратегически алианс**, който може да е в структурата на една **международна бизнес-мрежа** или да **съставлява самостоятелна такава**.

Особеностите на МСП (ограничен размер и ресурси, недостатъчно кадри, опит и организационни структури за изцяло самостоятелно функциониране зад граница) налагат по различен модел на интернационализация, от този на големите фирми и промяна на акцентите в него. **Международното субконтракторство осигурява на МСП - подизпълнители достъп до пазари и опит в маркетинга и дистрибуцията**, като им помага да се преодолеят няколко съществени ограничения и бариери, пред които е изправен дребния бизнес при неговата **интернационализация** – наличността на капитал, технологии и ресурси. По този начин международното подизпълнителство заема важно място в този процес.



### 5.3. Интернационализация на МСП и мястото на международното субконтракторство в нея

К. Тодоров<sup>128</sup> свързва интернационализацията на МСП с етапния подход за постепенно развитие, като набляга на стратегическата дименсия. Според него най-разпространените **стратегии за интернационализация на МСП** са: *експорт, лицензиране, франчайзинг, смесено предприятие и собствен филиал зад граница*. Схематично те са представени на фиг. 13<sup>129</sup>. По нататъшните разсъждения ще бъдат направени на основата на тази теза.



Фиг. 13. Стратегии, използвани при интернационализацията на МСП

*Експортът* е най-често използваната от МСП стратегия за интернационализация. Основната причина за това е, че при него се изискват минимални инвестиции за опериране на чуждия пазар. Разделяйки го на<sup>130</sup>: директен (производителят самостоятелно продава стоките и услугите си зад граница) и индиректен (производителят продава своите стоки и услуги чрез посредник в чужбина), може да кажем, че втората форма е по-разпространена сред МСП, които се интернационализират. Това е наложено от факта, че тези бизнес организации нямат достатъчно информация за външния пазар, средства за проучването му или опит за работа на него. Поради тези причини фирмите

<sup>128</sup> Вж. Тодоров, К. Стратегическо управление в малката и средната фирма. С., изд. "НЕКСТ", 1997, с. 284.

<sup>129</sup> Вж. пак там. с. 284.

<sup>130</sup> Вж. Дамянов, Ат. Международен маркетинг. Свищов, А.И."Ценов", 1999, с. 117.

предпочитат да намалят собствения си риск като предоставят функцията реализация на продуктите на посредник.

Стратегията на *лицензиране* придобива все по-голямо значение за интернационализацията на МСП. Най-важният фактор за популярността на тази международна форма е, че освен ноу-хау зад граница не се изнасят никакви други материални ценности<sup>131</sup>.

През последното десетилетие важна за интернационализацията на МСП стана стратегията на *франчайзинг*. За МСП включването в франчайзингова система осигурява възможност за ползване на опита, знанията и поддръжката на вече утвърдила се търговска марка. Тази стратегия за интернационализация осигурява най-бързо външно развитие в сравнение с останалите<sup>132</sup>.

Стратегията на *създаване на смесени предприятия* между български МСП и чужди фирми вече е широко практикувана като възможност за външен растеж. По този начин МСП привличат чуждестранни инвестиции и получават възможност за достъп до нови технологии, ноу-хау и нови пазари (ако чуждия партньор ги осигури).

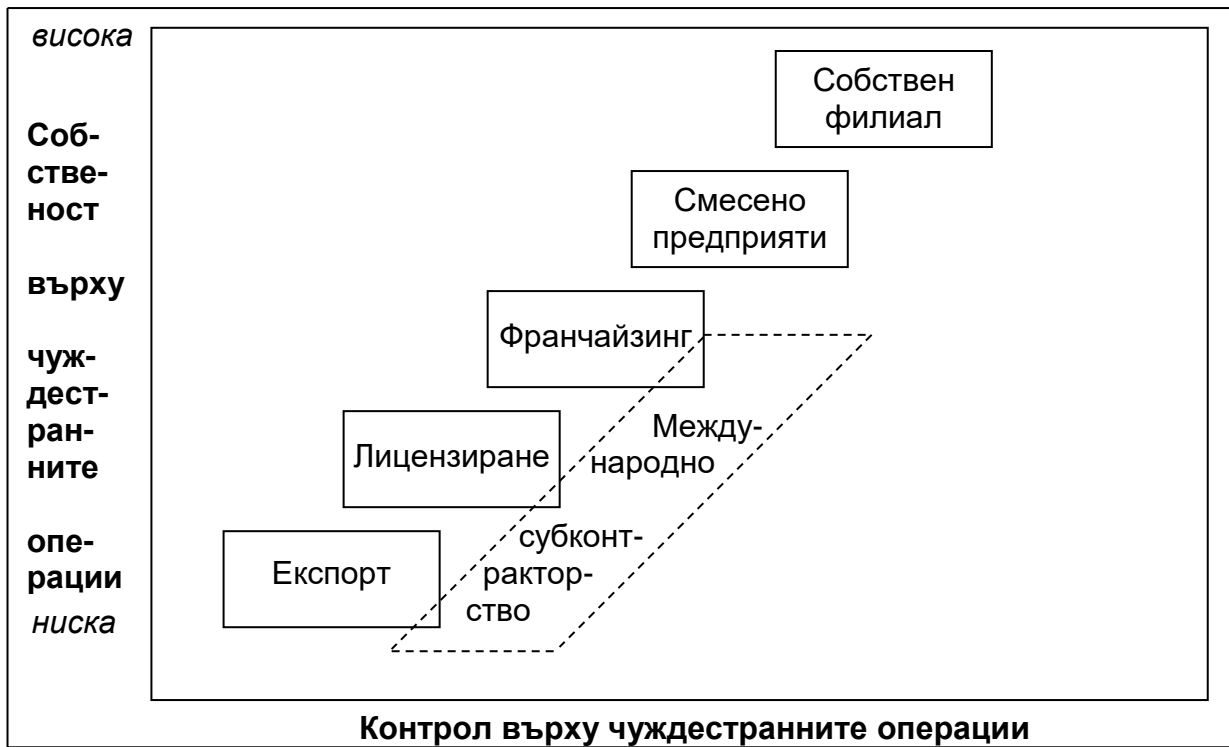
Откриването на *собствен задграничен филиал* е най-рядко използваната от МСП стратегия за интернационализация. Въпреки предимствата на тази форма за международно развитие (по-добро изучаване и по-пълно задоволяване на изискванията на клиента), тя не е много популярна сред МСП, т.к. е свързана с по-голям риск и по-големи инвестиции за допълнителни проучвания, за построяване на филиала и за неговото функциониране.

**Международното субконтракторство, според нас, заема междинно положение между стратегиите за експорт, лицензиране и франчайзинг.** При него външният растеж на МСП се осъществява чрез *износ на продукти или услуги*, което го **доближава до стратегията за експорт**. Същевременно с това то **съдържа елементи и на стратегиите за лицензиране и франчайзинг** – даването на ноу-хау, материали, машини, технологии и т.н. от чуждестранния контрактор на МСП – субконтрактор. Според нас схематично мястото на международното подизпълнителство, в избрания подход за систематизиране на стратегиите за външен растеж на МСП е показано на фиг. 14.

---

<sup>131</sup> Вж. Моисеева, Н. Международный маркетинг. М., Центр экономики и маркетинг, 1998, с. 137.

<sup>132</sup> Вж. Тодоров, К. цит. съч. с. 285.



Фиг. 14. Място на международното субконтракторство сред стратегиите за интернационализацията на МСП

В подкрепа на това твърдение ще приведем част от резултатите от международно проучване върху МСП занимаващи се с експорт<sup>133</sup>. Обхванати са 61 български МСП, локализирани неравномерно в 6 района на България. 41 от тези фирми (67 % от проучените МСП) са включени в международни субконтракторни вериги като подизпълнители.

В групата на тези фирми са включени: 21 (51%) от шивашката и текстилната промишленост; 10 (24%) от металообработващата промишленост; 6 (15%) от дървообработващата промишленост и 4 (10%) от консервната и хранително-вкусовата промишленост. От тях 16 (39%) са малки (до 50 човека), а 25 (61%) са средни (от 50 до 100 човека) предприятия.

Структурата на извадката по критерия: дейност на фирмите, показва, че основната част от тях – 38 (93%) се занимават с производство, а само 3 (7%) с оказване на услуги. Последните предприятия (оказващи услуги) работят изцяло като подизпълнители на чуждестранни клиенти. Тяхната интернационализация се свежда до износа на услуги, т.е. стратегията им за експорт се покрива изцяло със стратегията на международно подизпълнителство.

Характерно за МСП – субконтрактори, занимаващи се с производство е, че интернационализацията им също се ограничава до износа на продукти. 13

<sup>133</sup> Изследването е проведено в няколко държави (България, Румъния, Унгария и Чехия) в периода септември 2000 г. - септември 2002 г., но международното субконтракторство сред МСП беше изследвано само в България по инициатива на автора.

предприятия (34%) произвеждат като подизпълнители само за чуждестранни субконтрактори. До 50% от дейността на другите МСП е насочена към вътрешния пазар. Преобладаващият процент на продукцията, която е изнасяна по линията на международното субконтракторство е 70% (75% от МСП които не работят изцяло за чуждестранни субконтрактори). Освен това 10% от тях (4 МСП) изнасят продукцията чрез директен експорт, а 20% (8 МСП) – чрез индиректен експорт. Важно е да се отбележи, че и в двата случая процента на произвежданите продукти, който е предназначен за тези международни дейности беше малък – около 15%, и че развитието им е започнало след като фирмите са се включили в интернационални подизпълнителски вериги.

Всички изследвани фирми посочват, че контрактора им осигурява определени неща. Най – голям е броя на МСП – субконтрактори, получаващи информация (документи) – 35 (85% от извадката), следвани от тези получаващи: професионални знания и умения – 23 (73% от извадката); суровини и материали – 17 (41% от извадката); машини и оборудване – 15 (37% от извадката) и организационни правила – 9 (22% от извадката)<sup>134</sup>. Тези взаимоотношения доближават международното подизпълнителство до лицензирането и франчайзинга.

Може да **обобщим**, че **предоставените емпирични данни недвусмислено потвърждават, че за МСП международното субконтракторство е ефикасен начин за интернационализация на фирмата чрез *износ* на продукти и услуги. Осъществяването на външния растеж става възможно благодарение на съвместните дейности с контрактора, намаляващи риска и инвестициите при работа на чуждия пазар, и осигуряващи достъп до съвременни ноу-хау и техника. По този начин се прибавят елементи от *лицензирането и франчайзинга*.**

**Всичко това подчертава наличието на големи възможности, които международното субконтракторство предоставя на подизпълнителите. Ползите, обаче не само за тях. То осигурява и множество предимства на контракторите.**

---

<sup>134</sup> Сумата от процентите надхвърля 100, т.к. анкетираните фирми са посочвали повече от един отговор.

#### 5.4. Ползи от прилагането на международното субконтракторство

Ползите от международното субконтракторство **за контракторите** могат да се систематизират в следните основни направления<sup>135</sup>:

➤ *Намаляване на разходите* – основна причина за прибягването до субконтракторството е използването на националните, регионалните или международните различия във фактора разходи, независимо дали това включва по-ниско заплащане на труда, по-евтини материали и т.н. Според Ван Ененам<sup>136</sup> предимствата на по-ниските разходи е най-важната причина, холандските компании да използват производствените умения на чуждестранни субконтрактори (80% от изследваните от Ван Ененам предприятия считат така). Другите причини са: постигане на по-висока гъвкавост (33%); намаляване на риска (17%); политиката на околната среда (конкурентите) (15%); повишаване на качеството (9%) и придобиване на нови технологии (3%).

➤ *По-високо качество на производството на субконтракторни продукти* - субконтракторът благодарение на специализацията може да осигури части и компоненти с по-високо ниво на точност, поради наличието на специалисти със специфични умения в дадената област и строго специализирани за целта машини и оборудване. Придобиването и на двете (на специалисти и машини) от страна на контрактора е свързано с разход на време и пари. Факт е, че някои страни, региони или дори клъстери са придобили международна репутация за производството на висококачествени продукти, части и компоненти. Използването на подизпълнители, които се намират там, позволява на клиентите да останат конкурентоспособни и да поддържат конкурентните си преимущества.

➤ *Осигуряване на ефективен механизъм за отговор на колебанията на търсенето* – при нарасналото търсене на продуктите контрактора може да добави субконтрактори от друга държава към портфолиото си от местни подизпълнители. В други случаи когато е налице временно нарастване на търсенето или неговото сезонно увеличаване, контракторът е изправен пред избор дали да направи големи инвестиции за повишаване на производствения си капацитет или да възложи работата, която не може да извърши на подизпълнители. Вземането на решение за инвестиции е свързано с риск от невъзможност за възвръщане на направените инвестиции при спад на

---

<sup>135</sup> Вж. Morcos, J. op. cit. p. 8-10.

<sup>136</sup> Вж. пак там. с. 8.

търсенето за дълъг период. За разлика от този начин, снабдяването чрез субконтрактор е по-капиталоефективен начин за посрещане на колебанията в търсенето и избягва създаването на излишен капацитет, които в бъдеще може да не се използват.

➤ *Достъп до региони с перспективи за потенциален растеж* - чрез използването на субконтрактори от перспективни страни, компаниите могат да проникнат на нови пазари с потенциал за растеж и увеличаваща се покупателна способност, каквито например за автомобилната и електронната промишленост са Индия и Китай. Освен това повишаването на частта от стойността на продуктите, създадена в страни с търговски бариери, често е най-сигурната възможност за намаляване на препятствията пред продажбата на крайните продукти на компанията в тези държави.

Ползи от международното субконтракторство за **подизпълнителя** са<sup>137</sup>:

➤ *По-висока производителност и ефективност, и по-голям обем на производството* - субконтракторството води до специализация в извършване-то на специфични дейности или в създаването на специфични компоненти и части. Тази специализация позволява да се достигнат по-високо ниво на ефективност и на умения, а от там и на повишаване на производителността. Субконтракторното споразумение води и до намаляване на информационните и транзакционните разходи правени от МСП, чрез по-лесното и по-евтиното придобиване на: нови технологии, продуктови дизайни, производствени процеси, мениджърски методи, маркетинг и суровини и материали от клиентите. В някои случаи, подизпълнителството повишава способностите за провеждане на дейности по изследване и развитие, и до иновации в технологиите и производствените процеси.

➤ *Използване на свободния производствен капацитет* - субконтракторството също позволява на предприятието да постигне максимално използване на производствения капацитет.

➤ *Икономии от мащаба* - концентрацията върху малко на брой действия или процеси позволяват тези икономии. Те се дължат също и на увеличаването на способностите, използването на широки и компактни мрежи и на нарасналата покупателна сила.

➤ *Технологичен трансфер* – субконтракторството е ефективен механизъм и инструмент за повишение на технологичното равнище.

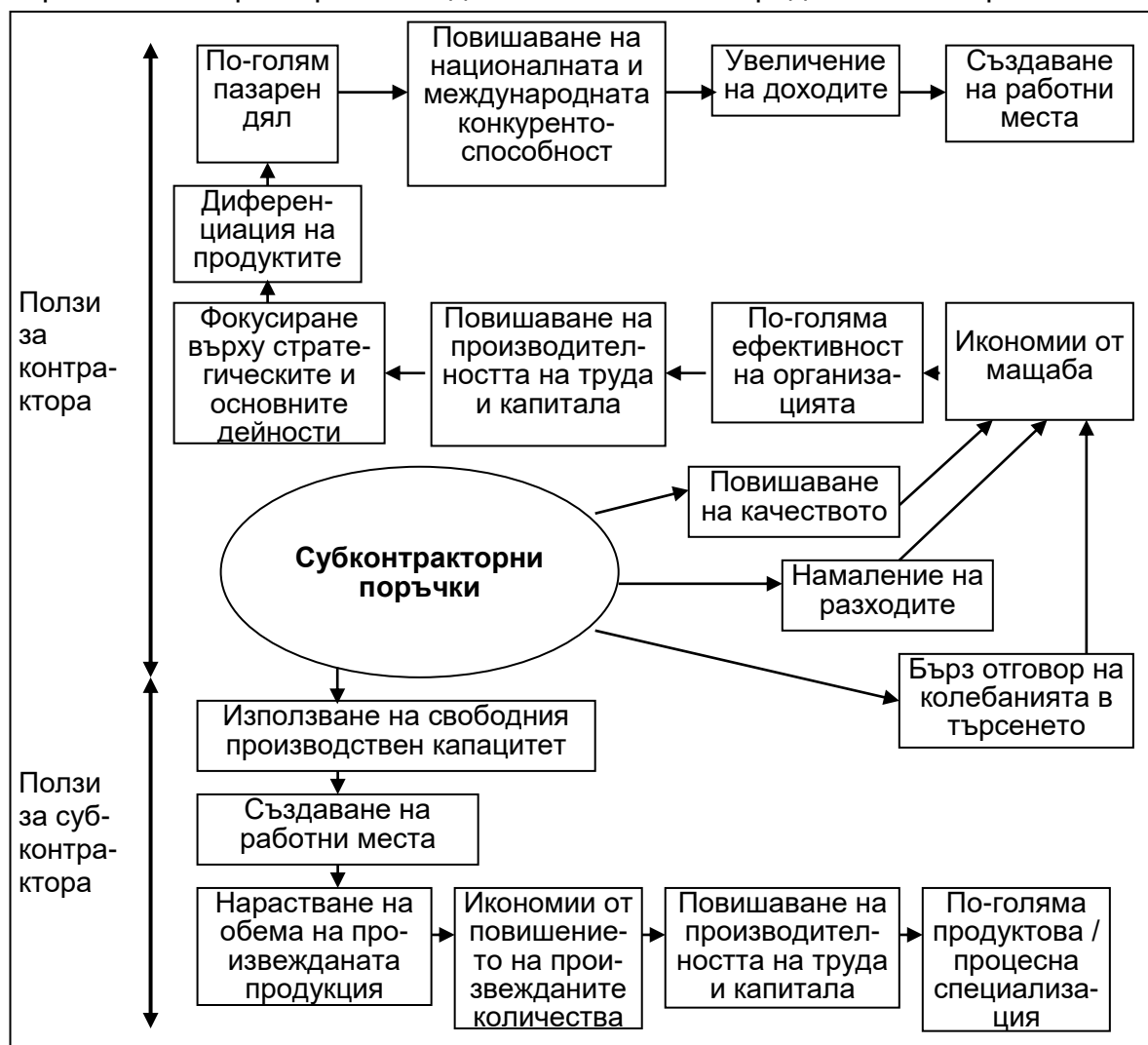
---

<sup>137</sup> Вж. Morcos, J. op. cit. p. 10-13.

➤ *Намаляване на риска при работа зад граница* – една от най-важните причини за използването на субконтракторното споразумение е необходимостта от намаляване на бизнес рисковете като: остаряване на оборудването; натрупване на свръхзапаси или изчерпването на стоките, което е свързано с колебания в търсенето, несигурността и неопределеността.

➤ *Финансова подкрепа* – контракторът може да осигури финансова подкрепа или да повиши възможностите за кредит на негови подизпълнители, като стане гарант за заема. За големите контрактори в някои държави като например Япония, финансовото подпомагане може да приеме формата на авансово плащане на стоките или ниски наеми за използване на оборудване и машини, и дори формата на участие в капитала на субконтрактора.

Обобщено ползите от използването на международното субконтракторство за контракторите и подизпълнителите са представени на фиг. 15<sup>138</sup>.



Фиг. 15. Обобщение на ползите от международното субконтракторното за подизпълнителя и контрактора

<sup>138</sup> Адаптирано по: Morgos, J. op. cit. p. 14.

Фигурата показва субконтракторната част от снабдителската верига на клиента, представляваща първия етап от виртуалния икономически цикъл на основните контрактори. Допълвайки останалите дейности на клиента, субконтракторните работи му позволяват да намали своите разходи, да повиши качеството на продуктите си и да отговори ефективно и бързо на колебанията на търсенето. Правят се също и икономии от нарасналия обем на производството и увеличаването на производителността.

При нарастването на производителността във фирмата се повишава и ефикасността на предприятието. По-този начин контракторите могат да се фокусират върху техните ключови или основни производствени дейности и да спестят средства за изследване и развитие, които трябва да се направят за да диферинцират продуктите си от тези на конкурентите. Нараства пазарния дял, а от там се достига до висока международна конкурентоспособност.

От субконтракторна гледна точка предимствата на приемането на поръчки за подизпълнителство са също много. Чрез натоварване на свободния капацитет се повишава обема на производството и се създават възможности за откриване на нови работни места. Така се получават ползите на икономии от мащаба, постигнати вследствие на увеличеното търсене на продуктите.

При подизпълнителя също се повишава и производителността на труда, т.к. работниците се специализират в изпълнението на строго определени процеси и дейности, което се отразява върху тяхната ефективност и придобиването на специфични умения. Много често тези умения се постигат в резултат на трансферираните от контрактора технологии и ноу-хау.

**Може да обобщим, че като цяло дисперсията на производствени процеси, технологии и преимущества между субконтрактор и контрактор е осъществено на основата на допълване помежду им и води до нарастване на ефективността и на двете страни. Постига се международно разделяне на труда, базирано на конкурентните предимства и придобитите умения, предизвикани от пазарните сили.**

**Международното субконтракторство се е оформило като такова на основата на своето *историческо развитие*, помогнало му да еволюира и да стане един от най-важните фактори за развитието на световната индустрия.**



## 6. Историческо развитие на международното субконтракторство

Анализът на специализираната литература<sup>139</sup>, разглеждаща въпросите, свързани с развитието на международния бизнес, ни дава основание да обобщим *няколко етапа в развитието на интернационалното субконтракторство.*

*Първият етап* започва от времето на Великите географски открития (около 1500 г.) и завършва в средата на XIX век. Този етап се определя като “търговска ера”. През него се оформят първите международни търговски компании: British Royal (England); English East India Company (England); Royal Company of Havana (Spain) и т. н. Развива се инфраструктурата (складовата и транспортната база) и промишлеността – от корабостроенето и металообработката до преработката на доставените по море суровини. Движеща сила, в развитието на формите на международна търговия са личните интереси, определящи се от търговията на стоки, произвеждани в колониите на страните от Европа. Тези стоки са се придвижвали с кораби, което налагало бързото развитие на корабостроенето. Именно от там – от разцвета на тази промишленост – според Марио Рафа<sup>140</sup> започва явлението субконтракторство. То се свързва с поръчките за подизпълнителство на различни корабни детайли.

Наченки на международно субконтракторство откриваме и в поръчките за морски доставки на колониални стоки, които са частично или цялостно обработени суровини. Друга първична форма на субконтракторство е разпръснатата манифактура. Тя е често използвана в производството. При нея различните дейности от производствения цикъл се извършват от различни звена – несамостоятелни занаятчии, надомна работа, селяни и т.н. Разпръснатата манифактура намира широко разпространение в текстилната промишленост, черната металургия и корабостроенето.

В България наченки на подизпълнителство могат да бъдат открити в края на XVIII век и началото на XIX век, когато започват да се използват неголеми разпръснати манифактури в текстилното производство.

През *втория етап* (1850-1914 г.), наречен “ера на експанзията” окончателно се оформят и структурират колониалните империи на европейските страни, в които е налице бурно индустриално развитие. От началото на XIX век в

---

<sup>139</sup> Вж. Дамянов, Ат. Интернационализацията на фирмите – измерения и антипод. в: Панайотов Д. (ред.). Съвременен мениджмънт. Свищов, СА “Д.А Ценов”, 1997, с. 305-308; Rohnen, S. Comparative and multinational management. L., John Weillis & sons, 1986, p.p. 10-20.

<sup>140</sup> Вж. Тодоров, К. цит. съч. с. 286.

САЩ започва промишлена революция, водеща до голямо технологично развитие. Именно достиженията на масовото индустриално производство насочват развитите страни от вноса на екзотични задморски стоки към добиването и обработката на суровини, и разцвета на плантациите като по-изгодни и икономически перспективни сфери на международен бизнес.

Стремежът към масово производство спомага за развитието на субконтракторството. То започва да се използва като печеливша формула в промишлеността още от времето на Х. Форд.

Важно е да се отбележи, че се изменя полезността на колониите за индустриалното развитие на Европа. Развитите европейски страни (на първо място Англия и Франция) инвестират много средства в колониите за добива и преработката на суровини, които се доставят в Европа и се използват в промишлеността. По този начин се развива международно субконтракторство. То се основава преди всичко на евтината работна сила в колониите.

През периода започват да се оформят компании с характеристики на многонационалните (напр. Singer Company, Bayer, General Electric и т. н.). Те също предпочитат различните форми на субконтракторство.

*Третият период*, наречен “ера на концесиите” обхваща времето между Първата и Втората световна война (1914-1945 г.). Качествено започва да се изменя ролята на международните компании, опериращи в колониите. Обособяват се компании концесионери (напр. белгийската United Fruit в Конго; нефтени концесионери в Близкия и Средния Изток и т.н.), които се оформят като автономни икономически държави, осъществяващи производствени, търговски медицински, образователни и транспортни функции в целия концесионен район.

Основите на съвременното субконтракторството се зараждат в Япония през 20<sup>-те</sup> години на ХХ век, но по-активно разпространение то получава през 30<sup>-те</sup> и 40<sup>-те</sup> години<sup>141</sup>.

Продължава развитието на международното субконтракторство по линия на поръчките на суровини (преработени или не) и полуфабрикати от колониалните държави за САЩ и Европа.

Изнасят се много заводи в колониалните държави с цел използване на евтината работна ръка. Част от тези заводи работят като субконтрактори на големи международни компании.

---

<sup>141</sup> Вж. Игнатъев, В. Природа, сущность и развитие контрактных и субподрядных отношений в сравнительном законодательстве. <http://iir-mp.narod.ru/subjects/iprl/contract.htm>.

Явления като: интернационализация на пазара на работна сила и обострящото се съперничество на световните пазари на суровини, полуфабрикати и готови изделия, принуждават основните участници, стараещи се да придобият конкурентни преимущества да прибегнат към използването на все по-сложни форми на интернационален бизнес, една от които е международното субконтракторство.

*Четвъртият етап* обхваща времето от края на Втората световна война до 80-те години на XX век и е наречен “ера на националните държави”. След края на войната се оформиха три групи страни: развити, развиващи се и социалистически. Социалистическите държави (в числото на които се включваше България) развиват приоритетно взаимоотношенията помежду си. Международни субконтракторни отношения се оформят в зависимост от специализацията на отделните държави в рамките на Съвета за Икономическа Взаимопомощ (СИВ).

През този период се появяват десетки нови развиващи се държави (бивши колонии), получили като наследство от концесионната ера слабо развита монопродуктова икономическа база, слаба кадрова и техническа структура и тежки финансови проблеми. Това ги принуждава да се съсредоточат върху добива и първоначалната преработка на суровини, като по този начин стават субконтрактори на големите компании от Европа и САЩ. Подизпълнителските отношения се развиват на базата: бивша метрополия - бивша колония. Историческият опит обаче показва, че при една добра политика на развиващите се държави простите по своя характер субконтракторни отношения могат да доведат до развиването на самостоятелни производства на сложни продукти в областта на: електрониката, автомобилостроенето, електроуредите и т. н. Като пример могат да бъдат посочени Южна Корея, Тайван, Хонконг.

След края на Втората световна война САЩ има доминиращо икономическо положение в света. Нейните мощни корпорации пристъпват към мултинационален бизнес, като по този начин целия свят става арена на конкурентни борби. Едва през 60-те години на XX век в международния бизнес активно започват да се намесват европейските и японските компании. Оформя се сложна трислойна структура на интернационален бизнес, в рамките на който се води: конкурентна борба на пазара на конкретна страна с нейните местни фирми; борба на същия пазар с другите мултинационални компании и борба между мултинационалните компании като цяло.

Изпитан в практиката вариант за успех е прилагането на международното субконтракторство от големите бизнесорганизации чрез използването на местни подизпълнители.

В този период процъфтява националното субконтракторство. Например в часовникарската промишленост на Швейцария производителите на детайли за часовници не зависят от производителите на готовия продукт<sup>142</sup>. През 1960 г. има над 500 производители на часовници и повече от 1000 техни подизпълнители. Във Великобритания най-широко приложение субконтракторството намира в леярската промишленост<sup>143</sup>.

В САЩ това явление придобива популярност от 50-те години на XX век, а в Европа кат цяло от 60-те. Разбира се системата за работа по поръчка е съществувала и по-рано, но е носила случаен характер, била е свързана повече не с производство, а с ремонта на машини и съоръжения на големи фирми. Обективната необходимост е подтикнала крупните предприемачи и правителствените кръгове, отразяващи интересите на крупния капитал да ускорят развитието ѝ<sup>144</sup>.

Във Франция например е бил разработен пети план за икономика и социално развитие, обхващаш периода 1966 –1970 г., в който се казва: “Необходимо е да се предвиди около водещите крупни предприятия във всеки отрасъл развитието на кръг от малки и средни предприятия, специализирани в производството на висококачествени продукти за тях или допълващи дейностите им (напр. субконтрактори).”<sup>145</sup>

След средата на 50-те години на XX век създаването на субконтракторни вериги между големи и малки бизнесорганизации в Япония бележи голям ръст. В страната е започнало развитието на нов подход към формирането на отношенията с подизпълнителите, същността на които се е изразявала в увеличение на обема от дейности, предоставяни от крупните предприятия на договорна основа на малки и средни специализирани фирми и намаляване на общия брой на преките доставчици на детайли. Подходът започва да се прилага при по-голяма част от произвежданите продукти (напр. фирмата “Тойота” насочва своите поръчки за отделни детайли към два подизпълнителя като въвежда правилата на пазарна конкуренция между тях<sup>146</sup>).

---

<sup>142</sup> Вж. Бодурова, П. Стратегическо управление на фирмата. Варна, И. К. “ТедИна”, 1993, с. 21.

<sup>143</sup> Вж. Димитров, Д. Малките предприятия. С., УИ “Стопанство”, 1993, с. 7.

<sup>144</sup> Вж. Игнатъев, В. цит. съч.

<sup>145</sup> Рубе, В. Сотрудничество или експлуатация? М., ТЕИС, 1986, с.69-70.

<sup>146</sup> Вж. Тодоров, К. цит. съч. с. 276.

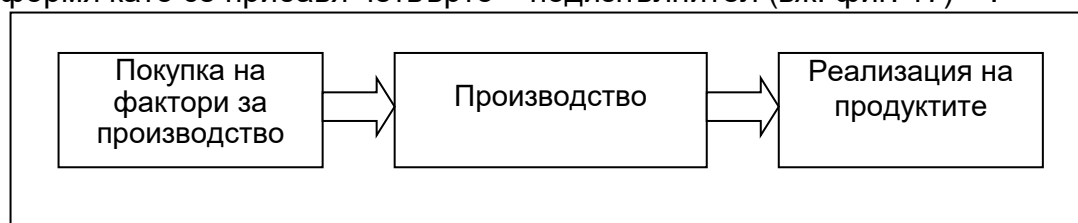
Бурното развитие на субконтракторните отношения започва в промишлено развитите страни с пазарна икономика в края на 60<sup>-те</sup> години на XX век през завършващата фаза на индустриализация<sup>147</sup>. Промислените гиганти от това време са ориентирани към пускането на масова продукция и сами са се занимавали с разработката, подготовката за производство и изготвянето на крайната продукция. По този начин те са правили огромни разходи за непрофилни и спомагателни производства, и за поддържането на големи производствени запаси. В резултат на това предприятията не са били в състояние бързо да реагират на измененията на пазарното търсене.

Тогава са разработени и внедрени два главни принципа на организация на съвременното промишлено производство:

- ◆ Системата “точно навреме” (Just in Time), която цели:
  - намаляване на разходите за производство;
  - повишаване качеството на продуктите;
  - съкращаване на времето за производство;
  - минимизиране на производствените запаси.
- ◆ Мениджмънта по качеството (Total Quality Management) - метод, който по-късно е развит и обхваща всички етапи от производството на продукта – от разработката до продажбата му.

Според П. Търнбоу<sup>148</sup> установяването на системата “точно навреме” води до значителна устойчивост във взаимоотношенията контрактор - субконтрактор. Ориентирането към един или малко на брой подизпълнители, минимално количество на запасите и получаването на висококачествени продукти, отговарящи на стандартите са основните фактори на този процес.

Постепенно в хода на въвеждане на субконтракторството в индустриите обичайния процес на производство, показан на фиг. 16 от система с три звена, се оформя като се прибавя четвърто – подизпълнител (вж. фиг. 17)<sup>149</sup>.

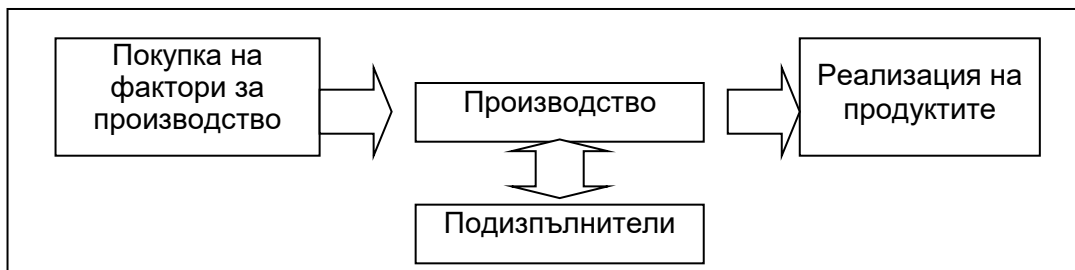


Фиг. 16. Производствен процес до 60<sup>ме</sup> години на XX век

<sup>147</sup> Вж. Програма развития субконтрактинговых центров в Санкт-Петербурге. [http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item\\_89](http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item_89).

<sup>148</sup> Цитирано по: Rutherford, T., R. Imri, J. Morris. Subcontracting flexibility? Recruitment, training and new production relations. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Manpower*, 1995, Volume 16, Number 8, p. 14.

<sup>149</sup> Вж. Игнатъев, В. цит. съч.



Фиг. 17. Съвременен производствен процес

От последната фигура е видно, че субконтракторите не са свързани с реализацията на готовите продукти, а връзките им се ограничават до контакти с техните производители, но те също желаят продажбата на крайните продукти да се увеличат, защото по този начин ще нарасне и броя на поръчките към тях.

До средата на 70-те години на ХХ век взаимоотношенията подизпълнител – клиент имат множество специфични характеристики. Те се развиват на основата на “почтено разстояние” между тях и включват скрита конкуренция в рамките на тази система – нов бизнес за един субконтрактор може да се спечели само за сметка на друг, който да го загуби. Налице са едностранни усилия по подобряване дизайна на продуктите, като съвместните дейности между контрактора и субконтрактора, свързани с изследването и развитието са много малко. Информацията, която се споделя е сравнително малка и се ограничава до минимално необходимото за извършване на определени действия. Този модел на взаимоотношения има влияние и върху набирането и обучението и използването на работната сила. Наличието на ценово-базирани, краткосрочни и често несигурни контракти води до определянето на повечето политики, свързани с работната сила, също като краткосрочни – прилагат се периодични наемания и съкращения.

В автомобилната промишленост на Великобритания, напр. преди 1980 г. съществува малка интеграция между етапите на производство<sup>150</sup>. Повечето фирми, занимаващи се с инженеринг и производство на компоненти за двигатели са разположени в Западните централни графства на страната, където взаимоотношенията са краткосрочни – сключват се три месечни договори, които могат да се прекратят с по-малко от една седмица предизвестие.

Както отбелязва Р. Ламинг<sup>151</sup> съдържанието на взаимоотношенията през този период е включвало въпросите за цената и за параметрите и сроковете на доставката. Към края на 70-те години на ХХ век, вече започват опитите за подобряване качеството на продуктите. Те се основават на Американската

<sup>150</sup> Вж. Rutherford, T., R. Imri, J. Morris. op. cit. p. 9.

<sup>151</sup> Вж. пак там. с. 9.

концепция за гарантиране качеството на доставките (Supplier Quality Assurance), въведена при рационализирането на базата от използваните субконтрактори.

*Петият етап* започва от 80-те години на XX век и продължава и днес. Наречен е “ера на глобализацията”. Периодът протича под знака на революционни технологични изменения в следствие на компютърната революция и мощното развитие на телекомуникациите. Международните икономически връзки обхващат на практика всички страни на планетата. За международния бизнес вече няма закрити зони.

След 80-те години на XX век разривът в икономическия и технологическия потенциал на САЩ, Западна Европа и Япония значително намаля.

В числото на големите ТНК се включват фирми от развиващите се страни: Южна Корея, Индия, Тайван, Филипините, Хонконг и т. н.

Ожесточаването на конкуренцията води до прилагането на различни форми на коопериране между фирмите. Използването на международното субконтракторство се оказва печеливш вариант за големите многонационални компании.

Повечето американски ТНК използват международното субконтракторство. Например:

- фирмата “Дженеръл Мотърс” получава от Япония чрез подизпълнителство предавателни кутии и задни мостове за автомобилите, които произвежда;

- фирмата “Форд” получава от Бразилия чрез субконтракторство двигатели с малка мощност за автомобилите, които продава на американския и европейския пазар;

- фирмата “Ай Би Ем” също използва субконтракторство при производство-то на компютри: мониторите са на Matsushita, флопи дисковите устройства са на Tandon, микропроцесорите са на Intel, а оперативната система - на Microsoft<sup>152</sup>;

- корпорацията Еххон, безспорен лидер в нефтената индустрия, представлява интегрирана структура от предприятия, част от които се явяват подизпълнители на други във системата. Напр. фирмите за добив на нефт и газ се явяват подизпълнители на предприятията занимаващи се с тяхната преработка и т. н.

Трябва да се отбележи, че през 60-те и 70-те години на XX век е недооценена ролята на малкия бизнес като съществен фактор за развитие на

---

<sup>152</sup> Вж. Джарова, Ю. цит. съч. с. 42

пазарната икономика. Счита се, че МСП е отживелица от предшестващата степен на икономическото развитие, поради което трябва или да бъдат отстранени или да се реорганизируют в по-крупни образования. Разгърналият се предприемачески бум на Запад през 80<sup>-те</sup> години, обаче застави западните изследователи да се откажат от това становище. МСП започват да играят водеща роля в прогресивни отрасли като електроника, биотехнологии, информационните услуги и т.н., т.е. те стават една от най-важните форми за реализация на научно-техническата революция<sup>153</sup>.

От началото на 80<sup>-те</sup> години на XX век започва да се оформя нов модел на субконтракторство, при които клиентът се опитва да развива близки отношения със своите подизпълнители. Според Р. Ламинг<sup>154</sup> се “превключва” от “тактическите” ценово-базирани покупки към дългосрочно партньорство, основано на съвместното изследване и развитие и по-голяма степен на споделяне на информация. Това е съпътствано от цялостно намаляване на базата от снабдители на фирмата. Например до средата на 80<sup>-те</sup> години Форд Европа съкращава снабдителите си от 2500 на 900.

Производителите търсят фирми, които могат да доставят цялостни подсистеми на продуктите им (напр. спирачна система, охладителна система и т.н.), което от своя страна изисква субконтракторите да притежават значително по-големи способности за продуктово развитие, отколкото в миналото. Това също допринася за намаляване на броя на подизпълнителите от първи ред.

Японските компании Нисан и Тойота, използващи интензивно подизпълнителство, в края на 80<sup>-те</sup> години предпочитат собствени субконтрактори като Икеда - Хоувер, Нисан – Ямато и Т.Е. Нихон<sup>155</sup>. Структурните промени в Япония са съпроводени с радикалното намаляване на покупката на акции на субконтрактора от страна на клиентите, чрез развитието на модели за доставка точно навреме (Just In Time) и създаването на нови техники за контрол на качеството от страна на контрактора, като напр. статистически контрол на процесите (Statistical Process Control).

Всички посочени фактори генерират промени в изискванията на клиентите относно качеството на частите и детайлите, получавани от подизпълнителите и воденето на политика на преференциален статус на субконтракторите – ПСС (Preferred Supplier Status). При тази система, контракторът предоставя

---

<sup>153</sup> Вж. Егорова, Н. Формы и экономические механизмы взаимодействия малых и крупных предприятий. <http://www.nisse.ru/analitics.html?id=interaction>.

<sup>154</sup> Вж. пак там. с. 10.

<sup>155</sup> Вж. Tomkins, R. In wrong gear for good times. *Financial Times*, 22 June 1989.



привилегии на група подизпълнители, като се опитва да развие с тях дългосрочни отношения, основаващи се на доверие по между им. Ситуацията се различава от случаите в миналото, при които субконтракторският статус се е гарантирал повече чрез предложената цена, отколкото от направената цялостна оферта, и където краткосрочните договори са били считани за стандарт<sup>156</sup>.

Значението на ПСС е свързано с изразяването на отговорност към взаимоотношенията от страна на клиента по по-различен начин отколкото до 80-те години. Например през 1980 год. една фирма обикновено оперира чрез снабдяване от много подизпълнители, с които има краткосрочни договори до 4 месеца. След това взаимоотношенията се ограничават до контакт с няколко субконтрактора, като те се изграждат на основата на повече доверие. Контракторите увеличават срока на валидността им до 3-4 години на базата на изключителни (единствени) договори за снабдяване<sup>157</sup>.

Принципно, за да спечелят ПСС, субконтракторите, трябва да възприемат методите на работа, препоръчани от клиентите и да усвоят техническите системи и организация на работа, съобразени с минималните стандарти за качество и контрол. Установяването на това става, чрез екстензивни (подробни) проверки от страна на контрактора, засягащи: качеството на произвежданите продукти, структурата на финансите и разходите, използваните технологии и т.н. Те се извършват ежеседмично, докато снабдителите имат по договор статута на оригинален производител снабдител (Original Equipment Manufacturers) - производители на части и детайли, чиято продукция е предназначена за предварително определени клиенти, вместо да се излиза с нея на пазара.

Строгото оценяване позволява клиентите да имат по-голямо доверие на подизпълнителите, отколкото в началото на 80-те години на XX век, т.к. те са поставени пред по-високи стандарти при работата им. От своя страна това създава по-голяма автономност за субконтракторите при взаимоотношенията им с контракторите, защото клиентите са по-склонни да оставят инициативата за производствено и продуктово развитие на подизпълнителите, след като първоначално е било установено доверие помежду им.

Може да кажем, че през този етап близките връзки между всички в подизпълнителската верига са предпоставка за по-добър стандарт в производството, чрез създаването на нови начини на правене на бизнес между субконтрактори и контрактори. Тежестта вече се поставя върху

---

<sup>156</sup> Вж. Rutherford, T., R. Imri, J. Morris. op. cit. p. 10

<sup>157</sup> Вж. пак там. с. 10.

сътрудничеството, отговорността и съвместното изпълнение на задълженията, а не просто на зависимостта на фирмата една от друга. Големите производители се концентрират върху ядро от подизпълнители, с които изграждат дългосрочни взаимоотношения. Променя се ролята на ключовите технологии и специализирани процеси при придобиването на определен статус от субконтракторите, като нарастващата им потребителска ориентация рефлектира върху предлагането на обслужване, съобразено с изискванията на клиентите. Развиват се нови методи на взаимодействие, на основата на които възникват нови социални отношения в междуфирмените връзки.

В “класическия” американски модел на международно субконтракторство, отношенията между клиент и подизпълнител се осъществяват посредством отделни сделки на покупко-продажба. През 80-те години проличаха слабостите на този механизъм и станаха очевидни преимуществата на японския модел на подизпълнителство. Тогава йената се покачи драстично и нараства броя на чуждестранните субконтрактори на японските фирми, чиято цел е износът на краен продукт от Япония. Подизпълнителските връзки се ориентират към отвореност в глобален аспект, а целта е да се повиши качеството на продуктите<sup>158</sup>. Създават се, т. н. вертикални “кейрецу” (keiretsu), изпълняващи ролята на ограничители на чуждестранните инвеститори и производители, желаещи да работят на японския пазар<sup>159</sup>. При тази система се развиват партньорски отношения на коопериране между главната фирма (голяма транснационална компания (ТНК) – клиент) и мрежа от МСП доставчици (подизпълнители). ТНК притежава ресурсите да работят директно с правителствените организации, като чрез субконтракторните им отношения с МСП те служат като “проводник” на правителствената политика в икономиката и в международната търговия<sup>160</sup>. Във вертикалното кейрецу е добре развито: перспективното планиране; някои отношения на собственост; предаването на технологии; кредитирането и финансирането; обмена на персонал. Партньорите се стараят да си помагат един на друг по различни начини в отделните области на бизнеса. Стабилните предложения и доброто качество са най-важните причини за установяване на дългосрочни делови отношения в системата. Важността на вертикалното кейрецу може да се покаже от факта, че 60% от

---

<sup>158</sup> Вж. Тодоров, К. цит. съч. с. 278.

<sup>159</sup> Вж. Горчева, Т. Международни пазари. Свищов, изд. СА “Д. А. Ценов”, 1998, с. 194.

<sup>160</sup> Вж. МакМиллан, Ч. Японская промышленная система. М., Прогрес, 1988, с. 91.

детайлите на “Тойота”, 90% от детайлите на “Канон” и 70% от детайлите на “Нисан” се получават чрез субконтракторство<sup>161</sup>.

Успехът на японския модел през последните години оказва влияние върху американските и европейските компании. Те започват да променят своите отношения с подизпълнителите като вкарват в тях елементи на взаимни задължения, отговорности и стремеж към дългосрочно сътрудничество.

Друга съвременна тенденция в международното субконтракторство е изграждането на съвместни предприятия между ТНК, които да са техни подизпълнители. Например: фирмите “Дженеръл Мотърс” и “Тойота” съвместно произвеждат части за автомобили в Калифорния; фирмите “Сименс” и “Филипс” образуват съвместно предприятие за разработка на едномегабайтов чип, който да бъде използван от тях; фирмите “Моторола” и “Тошиба” съвместно произвеждат микропроцесори в Япония за собствените им нужди и т. н.

Международното субконтракторство има съществен принос за укрепване търговските позиции на някои развиващи се страни. Например значителна част от търговския актив на Южна Корея спрямо САЩ е свързан с износа на изделия, произведени на базата на субконтракти между американски ТНК и южнокорейски фирми<sup>162</sup>.

В България подизпълнителските отношения между чужди контрактори от Западна Европа и български субконтрактори започва развитието си след 1990 г. Изследванията в тази област<sup>163</sup> показват, че потенциала на подизпълнителството в голяма степен все още е неизползван.

**Може да обобщим, че направеният преглед на еволюцията на международното субконтракторство показва, че съвременните тенденции в неговото развитие са в синхрон с изградения от нас модел, който разглежда интернационалното подизпълнителство като съчетание между формалните контрактни отношения и неформалните отношения на коопериране, ориентирани към партньорско сътрудничество и дългосрочност. Еволюцията най-добре може да се обясни като дължаща се на икономически, политически, технологични и стратегически фактори, взети в тяхната съвкупност.**

---

<sup>161</sup> Вж. Hamel, G., C. Prahalad. Competing for the future. Boston, IRWIN, 1994, p. 188.

<sup>162</sup> Вж. Маринов, В. Съвременни международни икономически отношения. С., УИ “Стопанство”, 1993, с. 247.

<sup>163</sup> Вж. Фондация за развитието на предприемачеството, Състояние на МСП в България, С., 1997; Тодоров, К. Динамичните предприемачи – сравнителен анализ на състоянието и развитието им в Полша и България. Н а р о д н о с т о п а н с к и архив, бр. 2 и бр. 3, 2002.

## Обобщение на Първа глава

В практика са развити множеството възможни направления на интеграционното сътрудничество между големия и малкия бизнес. **Най-ефективното и перспективно** според нас се явява развитието на отношенията основани на субконтракторството. **Интернационалното подизпълнителство** е негова **специфична и широко използвана** по света **форма на международен бизнес**, която се *развива* във времето и *evolюира* към **равноправни отношения между контрактор и субконтрактор, основани на партньорството.**

Заедно с *нарастващото* **разделение на труда и интернационализацията на субконтракторните пазари, се увеличава и технологичното съдържание на междинните продукти.** Разрастването на търговията с високотехнологични компоненти се свързва с **увеличаването на мащаба на международната конкуренция.** За да бъдат в крак с нарастващия конкурентен натиск на глобализирания пазар, **фирмите се специализират в ключови дейности и се обръщат към външни източници за допълнително технологично сътрудничество, каквито са подизпълнителите.** В резултат на **реконструкция, предприятието-контрактор се отказва от всички нестратегически производства и поръчва необходимите му детайли от субконтрактори.** Подизпълнителите, от своя страна се специализират в изпълнението на **ограничен брой производствени процеси и се стремят да отговорят на високите изисквания на клиентите към качеството на продукцията и съблюдаване на сроковете съгласно графика на доставка.** И двете страни са заинтересовани една от друга: на контрактора са му необходими сигурни, стабилни и качествени доставки, на субконтрактора му трябва дългосрочни поръчки и постоянно сътрудничество.

Интернационалното субконтракторство може да се разглежда като **съчетание на международен стратегически алианс и международна бизнес-мрежа.** Същевременно с това за МСП – подизпълнители то е **хибридна стратегия, включваща елементи от експорта, лицензирането и франчайзинга.**

Според нас процесът на осъществяване на международното подизпълнителство протича в три фази.

## **Втора глава. РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРОЦЕДУРИ ЗА ОЦЕНКА НА ФАЗИТЕ В РЕАЛИЗАЦИЯТА НА МЕЖДУНАРОДНОТО СУБКОНТРАКТОРСТВО**

За да се гарантира, че процесът на международно субконтракторство протича ефективно и за двете страни във взаимодействието е необходимо да се изгради инструментариум за оценка на осъществяването на всяка една от разгледаните в първа глава фази на реализацията му:

**Фаза № 1: Преценка на операциите, които се предоставят за изпълнение на чуждестранен субконтрактор.** Тя включва: преценка на операциите, които могат да бъдат предоставени за извършване на чуждестранен субконтрактор; вземането на решение за това и сключването на договор за интернационално подизпълнителство.

**Фаза № 2: Взаимодействие между контрактор и субконтрактор при изпълнението на поръчката.** В хода на протичането ѝ се разработват процедури за текущо възлагане на дейности, операции и процеси на субконтрактори; изграждат се рамките на взаимодействието между контрактор и подизпълнител; създава се модел на взаимодействието в международната субконтракторна верига; разрешават се оперативни и стратегически въпроси, свързани с осъществяването на международното субконтракторство.

**Фаза № 3: Резултати от международното субконтракторство.** През тази фаза се прави анализ на резултатите от прилагането на международното субконтракторство и на удовлетвореността на контрактора и подизпълнителя от техните взаимоотношения.

### **1. Процедури за оценяване на операциите, които се предоставят за изпълнение на чуждестранен субконтрактор**

#### **1.1. Преценка на операциите, които могат да бъдат предадени за извършване на чуждестранен субконтрактор и вземане на решение за това**

В началото на процеса на осъществяване на международното субконтракторство трябва да се реши да се произведе или да се даде тази дейност на субконтрактор. Компанията Прайс Уотърхаус Купърс (Price

Waterhouse Coopers) разработва матрицата, с чиято помощ могат да се определят операциите, които да се предоставят на подизпълнител<sup>164</sup>. По абсцисата се отчита дали операцията е стратегическа или не е такава за цялостната дейност на фирмата, а по ординатата се показва има ли организацията конкурентни предимства в изпълнението ѝ или няма (вж. фиг. 18).

<b>Видове операции</b>				
<p>1. Операции при извършването, на които предприятието е конкурентоспособно</p> <p>2. Операции при извършването, на които предприятието не е конкурентоспособно</p>	<b>Остават да се извършват в предприятието</b> <b>1.3</b>	<b>Обсъждане и допълнителна преценка</b> <b>1.4</b>		
	<b>Реорганизация</b> <b>2.3</b>	<b><u>Субконтракторство или аутсорсинг</u></b> <b>2.4</b>		
	3. Стратегически операции	4. Нестратегически операции		<b>Видове операции</b>

Фиг. 18. Преценка на операциите, които да се предоставят на подизпълнител

Стратегическите дейности дават дългосрочни конкурентни преимущества и трябва да се контролират, защитават и пазят. Компанията следва да остави при себе си дейности, в които доминира, както и сфери от дейността, важни за взаимодействие с постоянните потребители в дългосрочен период.

Според М. Александър и Д. Янг към стратегическите дейности на фирмата се включват<sup>165</sup>:

- дейностите, които по традиция се изпълняват само във фирмата;
- дейности, които са критични (най-важни) за бизнес поведението;
- дейности, които в момента създават конкурентни предимства на фирмата или имат потенциал за създаването им в бъдеще;
- дейности, които водят до по-нататъшен растеж, иновация или обновяване на бизнеса.

<sup>164</sup> Вж. Шелухин, И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий. [http://4p.ru/theory/t\\_nn\\_175san.html](http://4p.ru/theory/t_nn_175san.html).

<sup>165</sup> Вж. Alexander, M., D. Young. Strategic outsourcing. Long Range Planning, 1996, Vol. 29, № 1, p. 118.

Може да се направи извода, че е необходима внимателна преценка, чрез използването на инструменти като: бенчмаркинг с други фирми; анализ на необходимите и разполагаемите суровини, материали, ресурси, техника и технологии, и на ефективността на операциите в предприятието.

В *квадрант 1.3* попадат операциите, които са със стратегическа важност за предприятието и в изпълнението, на които то има конкурентни предимства. *Тези дейности трябва да се извършват само в фирмата.*

*Квадрант 2.3* включва операциите със стратегическа важност, но при чието изпълнение бизнес организацията не е конкурентоспособна. За постигането ѝ трябва да се направят определени промени. Възможно е за *кратък период, през който се извършват реформите, да се използва подизпълнител, но в дългосрочен аспект компанията трябва да си възвърне контрола над тях.*

Операциите, които нямат стратегическа важност за предприятието, но при чието изпълнение то има конкурентни предимства (*квадрант 1.4*) подлежат на *допълнителна преценка и избор на вариант за действията*, които трябва да се предприемат: продажба на тези дейности и оборудването за извършването им, като по нататък ще се използва субконтракторство за извършването им; развитието на операциите и изпълнението им като подизпълнител на други организации или разширяване профила на фирмата и създаване на стратегически конкурентни преимущества, свързани с тях.

**Операциите, за които задължително трябва да се използва субконтракторство попадат в квадрант 2.4.** – това са тези, които не са стратегически за фирмата и тя не е конкурентоспособна при извършването им.

Ние **считаме**, че *при провеждане на внимателен и широкообхватен анализ* на базата, на който да се определят параметрите на матрицата за всяка дейност *може да се постигнат добри резултати при преценката на операциите и вземането на решение, които от тях да се предоставят за реализация от подизпълнители.*

Предложената матрица не е единственият начин за оценка и избор на операциите, дейностите и процесите, при които да се използват субконтрактори. Такава възможност се предоставя и от матрицата на фиг. 19<sup>166</sup>.

---

<sup>166</sup> Вж. Дмитрий, X. Re: Не просто передвижение коробок. Аутсорсинг - инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы. У п р а в л е н и е компанией, 2002, № 6, с. 23.

<i>Съпоставка на изпълнението на конкретната операция с предлаганите подобни на пазара и оценяването им</i>			
по-висока оценка от тази на пазара	поле 9	поле 6	поле 3
еднаква с пазарната оценка	<b>поле 8</b>	поле 5	поле 2
по-ниска оценка от тази на пазара	<b>поле 7</b>	поле 4	поле 1
	ниска	средна	висока
	<i>Стратегическа важност на операцията</i>		

*Фиг. 19. Матрица за определяне на дейности, операции и процеси, за които е подходящо да се използват субконтрактори*

Тя е разработена аналогично на създадената от Бостън Кънсалтинг Груп (Boston Consulting Group), като при анализа се отчитат *два фактора*:

- ◆ *Стратегическата важност на операцията за фирмата* – това измерение изследва различни елементи на организацията: компетенции, технологии, отдели в предприятието, функции, направления на дейностите и т.н. от гледна точка на важността им за стратегията на компанията. Оценките, които могат да се получат са: ниска, средна и висока.
- ◆ *Оценка на разгледания елемент от бизнес системата, в сравнение с предлаганите подобни такива на пазара* – преценява се: доколко добре фирмата извършва операциите или дейностите в сравнение с други предприятия; квалифициран ли е персонала на компанията да ги извършва; налице ли е съответствие между притежаваните и съществуващите в отрасъла най-нови технологии и т.н. Възможните оценки варират в следния диапазон: по-ниска, еднаква или по-висока от предлаганите на пазара.

*Поле № 1* обхваща елементите с висока стратегическа важност от гледна точка на достигането на дългосрочните цели на компанията и ниско равнище на изпълнението на компетенцията в сравнение с пазара. Важността на тези операции налага да се създадат условия за тяхното развитие, но докато това стане може да се загуби време. Същевременно, закупуването им от



подизпълнителска фирма крие опасността от създаването на положение на силна зависимост от доставчика. Поради този факт най-добре е първоначално да се сключи дългосрочно споразумение за алианс с предприятие, притежаващо тези компетенции над средното равнище, предлагано на пазара. През това време фирмата трябва да изгради собствени конкурентноспособни такива и да премине в поле 2.

*Поле № 2* включва дейностите с голяма стратегическа важност и средно ниво на компетенции. Голямата стратегическа важност неизбежно води до стремеж за по нататъшно развитие на тези операции. Те стават първостепенен по важност инвестиционен обект. Влагат се средства за образование и повишаване на квалификацията, за обучение и натрупване на опит от носители на тези компетенции (търговски и промишлени панаири, професионални асоциации, висши учебни заведения, центрове за научни изследвания и разработки, центрове за обучение и т.н.). Важността налага и тяхната защита, чрез осигуряване на гаранции, че те няма да напуснат фирмата. Това става посредством повишаване на заплатите, организиране на специални социални и други мероприятия за задържане на тези специалисти в организацията.

*Поле № 3* обхваща най-важните за предприятието елементи, тези с голяма стратегическа важност и високо ниво на компетенции. Акцентът тук се поставя върху максималната им защита чрез лицензии, патенти, висока работна заплата и социални придобивки.

Средните по стратегическа важност и с ниско равнище на компетенции операции попадат в *поле № 4*. Доколкото дейностите във фирмата зависят от тях се преценява: дали да се преразгледа стратегията спрямо тях и да се инвестира в подобряване на изпълнението им или да се влезе в дългосрочни отношения с компетентни в тази област подизпълнители, които да ги извършват. Инвестиции се правят само, ако значимостта им от гледна точка на стратегическата важност в приоритетите на организацията нараства. В обратния случай е по-добре те да се предоставят на субконтрактори, които са се усъвършенствали в извършването им. При тази ситуация специалистите от тази област в предприятието трябва да се съкратят до минимум – да остане един експерт по контрола и координацията на взаимоотношенията с подизпълнителите.

В *поле № 5* са дейностите със средна стратегическа важност и средно ниво на компетентност. Целта при тях е да се запази положението или да се

инвестира за повишаване нивото на изпълнението им, което ще позволи преминаване в поле 6 и диверсифициране на дейността.

*Поле № 6* включва операциите със средна стратегическа важност, но с ниво на компетентност по-високо от пазарното. Фирмата разполага със квалифицирани в извършването им специалисти, което ѝ осигурява възможност да ги предлагат на като подизпълнители на субконтракторния пазар.

Дейностите с малка стратегическа важност и ниско ниво на компетентност (*поле № 7*) изцяло трябва да се отстъпят на субконтрактори, специализирани в тях.

За бизнес организацията елементите от *поле № 8* (с малка стратегическа важност и средно ниво на компетентност) не са приоритетни поради, което може да се приложи предходният подход - използване на подизпълнители.

**Операциите от полетата № 7 и № 8 са тези, при които вариантът с отдаването им на субконтрактори е по-изгоден и по-евтин за предприятието.**

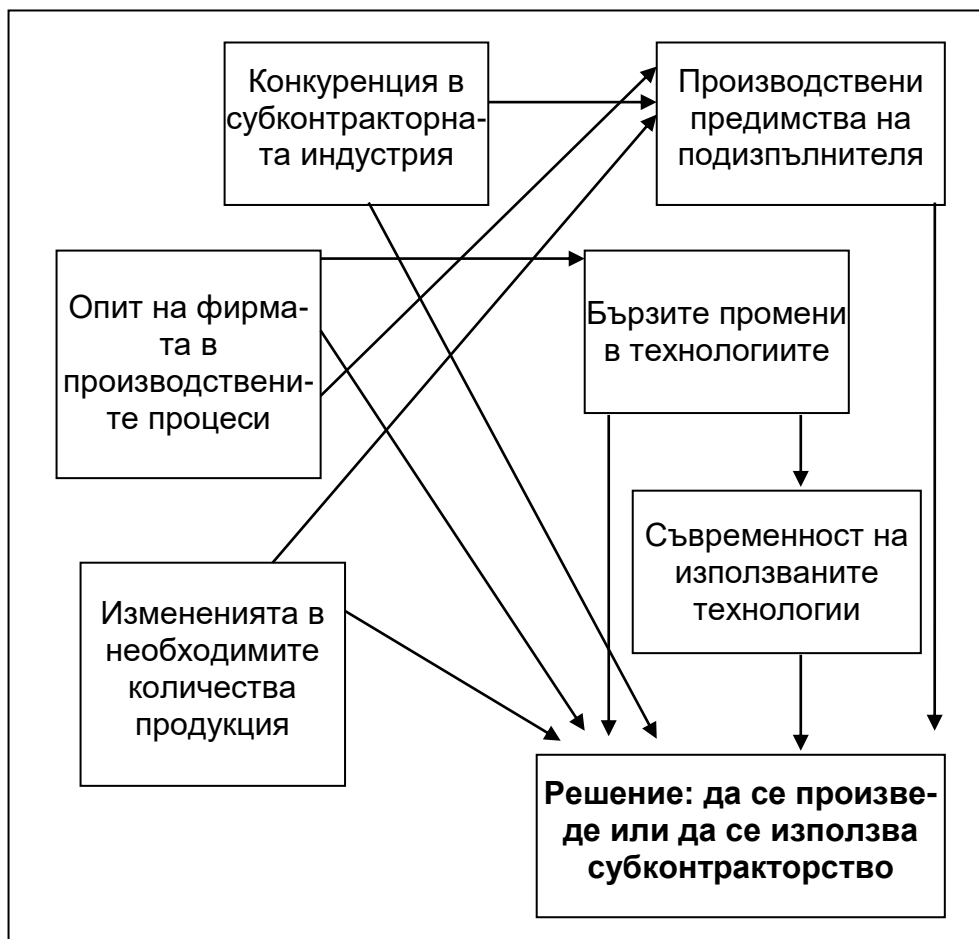
Последното *поле № 9* – дейности с малка стратегическа важност, но нивото на изпълнение, на които е високо, неминуемо трябва да се отделят в отделно предприятие или да се продадат, т.к. непрофилираните дейности не подобряват дейността, а я отслабват. След това бизнес организацията трябва да се снабдява с тях също, чрез подизпълнители.

Ние *считаме*, че матрицата представлява добър и сигурен инструмент за избор на дейности, които могат да бъдат изпълнявани от подизпълнители.

Сравнявайки двете матрици може да *кажем*, че е налице известно препокриване, което е свързано с параметрите, отчитани по тяхната абсциса – доколко изследваните дейности са стратегически за предприятието. Различен е подходът към показателя, който се отразява по ординатата. При първата матрица има насоченост към вътрешнофирмени характеристики на дейностите и степента, в която те са по-добри от тези на другите компании. При втората имаме преди всичко пазарна насоченост – съпоставя се операцията с аналогична, предлагана на пазара. Тя е по-обхватна в разсъжденията и по-прецизна в преценките. Независимо от това, според нас и двете матрици са полезни при обосновката на решението за дейностите, които да се предоставят на субконтракторите, защото предлагат сравнително прост и лесен, но и много ефективен способ за това.

При направата на *преценка* да се произведе или да се даде тази дейност на подизпълнител трябва да се отчитат *шест измерения*: конкуренция в

субконтракторната индустрия; производствени предимства на подизпълнителя; опитът на фирмата в производствените процеси; съвременността на използваните технологии; бързите промени в технологиите и измененията в необходимите количества продукция (вж. фиг. 20)<sup>167</sup>. Всички тези параметри са свързани помежду си и трябва да се отчитат комплексно. Тяхната насоченост е преди всичко към съпоставката на предприятието и неговите характеристики по отделни операции с конкурентите, подизпълнителите и актуалното им технологично равнище в отрасъла.



Фиг. 20. Вземане на решение от фирмата да се произведе или да се използва субконтракторство

При вземане на решението се извършва сравнение между фирмата и потенциалния субконтрактор. В този процес основно влияние оказват използваните технологии, опитът на фирмата, производствените предимства на субконтрактора, конкуренцията в подизпълнителската индустрия и колебанията

<sup>167</sup> Вж. Hoyt, J., F. Huq. From arms-length to collaborative relationships in the supply chain. An evolutionary process. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2000, Vol. 30, Number 9, p. 751.

в необходимите количества от продукта. Влияние оказват и производствените и транзакционните разходи<sup>168</sup>.

Най-често като определящи фактори за използването на подизпълнители се посочват предприетите действия по стратегически фокус върху ключовите компетенции и нуждата от достъп до специализирани технологии, експертни познания и ресурси<sup>169</sup>.

Конкументните предимства на субконтрактора, поради които той може да бъде предпочетен са<sup>170</sup>:

- ◆ цената на продуктите;
- ◆ маркетинговите умения;
- ◆ бързина на обслужването;
- ◆ установената репутация;
- ◆ ниските разходи;
- ◆ продуктивният дизайн;
- ◆ качеството на продуктите;
- ◆ специфичните производствени умения и опит;
- ◆ креативност и новаторство;
- ◆ персонално внимание към нуждите на клиента;
- ◆ технологични предимства.

В процеса на подбор на подизпълнители за възлагането на определени работи факторите, свързани с качеството, доставката и цената се оценяват най-високо<sup>171</sup>. За да спечелят сделка, субконтракторите трябва да се концентрират върху основните проблеми по гарантирането и постигането на стандартите за доставка, поддържането на конкурентни цени и произвеждане съобразно високите стандарти за качество на продуктите.

Р. Верма и М. Пулман<sup>172</sup>, позовавайки се на емпирични резултати, стигат до извода, че *мениджърите посочват качеството като най-важния атрибут, но в действителност цената и доброто изпълнение на доставката формират истинската база при избора.*

---

<sup>168</sup> Вж. Brueck, F. Make versus buy: the wrong decision cost. *M c K i n s e y Quarterly*, 1995, Vol. 1, № 1, p. 35.

<sup>169</sup> Вж. Webster, M., A. Muhlemann, C. Alder. Decision support for the scheduling of subcontract manufacture. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, Volume 20, Number 10, 2000, p. 1227.

<sup>170</sup> Вж. Bennett, R., C. Smith. Competitive conditions, competitive advantage and the location of SME's. *J o u r n a l of Small Business and Enterprise Development*, 2002, Vol. 9, Number 1, p. 83.

<sup>171</sup> Вж. Webster, M., A. Muhlemann, C. Alder. *op. cit.* p. 1228.

<sup>172</sup> Вж. Verma, R., M. Pullman. An analysis of the supplier selection process. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Management Science*, 1998, Volume 26, Number 6, p. 744.

В рамките на решенията за избор и възлагане на работата на подизпълнители, мога да се идентифицират и допълнителни фактори, които се свързват най-общо с обслужването на клиентите и включват: инженерни способности; комуникации; географско разположение; организационна и културна съвместимост, както и съвместимост на информационните технологии; бизнес и технологичната стратегия; способности за управление на проекти; ангажимент за постоянно усъвършенстване; следпродажбена поддръжка и способности за управление на веригата на доставките<sup>173</sup>.

При вземане на решение за използване на субконтракторство и избор на фирма, която да извърши работата, най-успешните методологии включват извършването на четири ключови оценки<sup>174</sup>:

- оценка на стратегическите приоритети – преценява се кои точно дейности могат да бъдат преотстъпени на фирма, занимаваща се със субконтракторство;
- проучване различните варианти за подизпълнителство;
- анализ на икономии, които ще се получат от използването му;
- дефиниране на модела и параметрите на взаимоотношенията.

*Ключовият операционен въпрос* за контрактора на първата фаза е подбора на субконтрактори, които обикновено става на *две нива*<sup>175</sup>.

На *първото ниво* често се използват формални корпоративни процедури за оценяване на подизпълнителите. Това става, чрез изпращането на съобщения до субконтракторите измежду, които ще се прави избор.

На подизпълнители, с които клиента работи от дълго време, могат да се предложат годишни или други дългосрочни споразумения, гарантиращи съвместната работа. Този процес приема формата на квази вертикална интеграция или на задължително договаряне, защото съдържа в себе си високо ниво на дългосрочни ангажименти и гарантира обмен, които приема смесена форма, между истинската вертикална интеграция и спот договаряне на свободния пазар. Непрекъснатото оценяване и използването на дългосрочни повсеместни споразумения са в основата на Японската философия за доставки точно на време (just in time).

На *второто ниво*, контракторът прави подбор на конкретни подизпълнители, които ще извършат работата в съответствие с вътрешно

---

<sup>173</sup> Вж. Hunt, I., R. Jones. Winning new product business in the contract electronics industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 1998, Vol. 18, № 2, p. 132.

<sup>174</sup> Вж. Chung, A., T. Jackson, T. Laseter. Why Outsourcing Is In. <http://www.strategy-business.com/press/article/20272?pg=0>.

<sup>175</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. op. cit. p. 833.

планираните дейности. Този процес може да е много опростен особено там, където съществуват дългосрочни споразумения и взаимоотношения, основани на взаимното доверие или да е сложен, когато се използват пазарно базирани механизми.

На всяко ниво на подбора, избиращите са повлияни от множество *комплексни фактори*, включващи: *цената; технически способности и възможности; изпълнение на поръчката; гъвкавост; качество; съществуващи планове и прилагани политики от субконтракторите.*

Може да **обобщим**, че **в началото на първата фаза от осъществяването на международното субконтракторство е необходима внимателна преценка на дейностите, които да се възложат на подизпълнители, чрез разгледаните техники. След като това бъде направено, трябва прецизно да се подберат най-подходящите субконтрактори. Това е гаранция за успеха и високата конкурентоспособност на предприятието. В края на тази фаза се пристъпва към сключването на договори с избраните подизпълнители.**

## 1.2. Сключване на договор за международно субконтракторство

Субконтракторството е *специфична форма на договорни работи*. От *правна гледна* точка то представлява *предаване на пълномощия* – фирма подизпълнител (пълномощник) поема задължението да изпълни една или повече законни операции (действия) от името на другата страна - фирма контрактор (принципал)<sup>176</sup>.

Национални закони за субконтракторството, които имат за цел защита на интересите на подизпълнителите съществуват във: Франция (1975 г.); Германия (1976 г.); Италия, Белгия, Люксембург, Испания (1998 г.).

Интересен е италианският закон от 1998 г. Той засяга субконтракторите, работещи с ноу-хау и модели, предоставени от основния контрактор и обхваща широк спектър от дейността им: писането на договора; задължителни (принудителни) крайни срокове за плащане и защита на субконтракторите срещу измами и злоупотреби от страна на контракторите. Законът задължава страните по договора да отнасят всеки възникнал спор, свързан със субконтракторното съглашение, към Търговската Камара, която предварително е законово упълномощена с арбитражна и посредническа власт. Чрез него се предотвратяват измами, като: едностранно увеличаване на задълженията от страна на контрактора; незаконен трансфер на права над интелектуалната собственост; заплащане без компенсация при просрочване на сроковете; едностранни промени (модификации) на договора. Законът дава правото при невъзможност за покриване на дължимите суми от страна на субконтрактор от някой (независимо кой) ред на подизпълнителя от по-долния ред да търси това, което трябва да му се заплати от основния контрактор (вж. фиг. 21)<sup>177</sup>.

Международните конвенции, засягащи прилагането на интернационалното субконтракторство са<sup>178</sup>:

- Виенската конвенция за международна продажба на стоки.
- Римската конвенция за субконтракторството, която урежда въпросите:
  - когато няма специални клаузи какво се прави;
  - избор на място където ще се извърши предаването на предметите, обект на субконтракторството (при подизпълнителя, при клиента или на трето място).

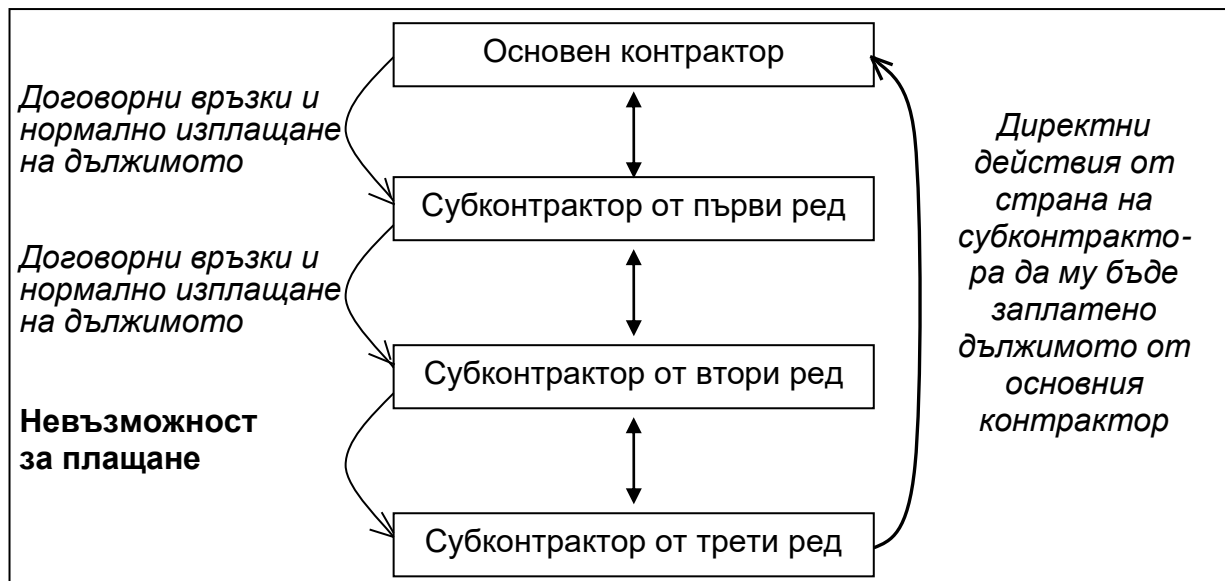
---

<sup>176</sup> Вж. The industrial subcontracting agreement, <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/sttlegalintroen.pdf>.

<sup>177</sup> Вж. пак там.

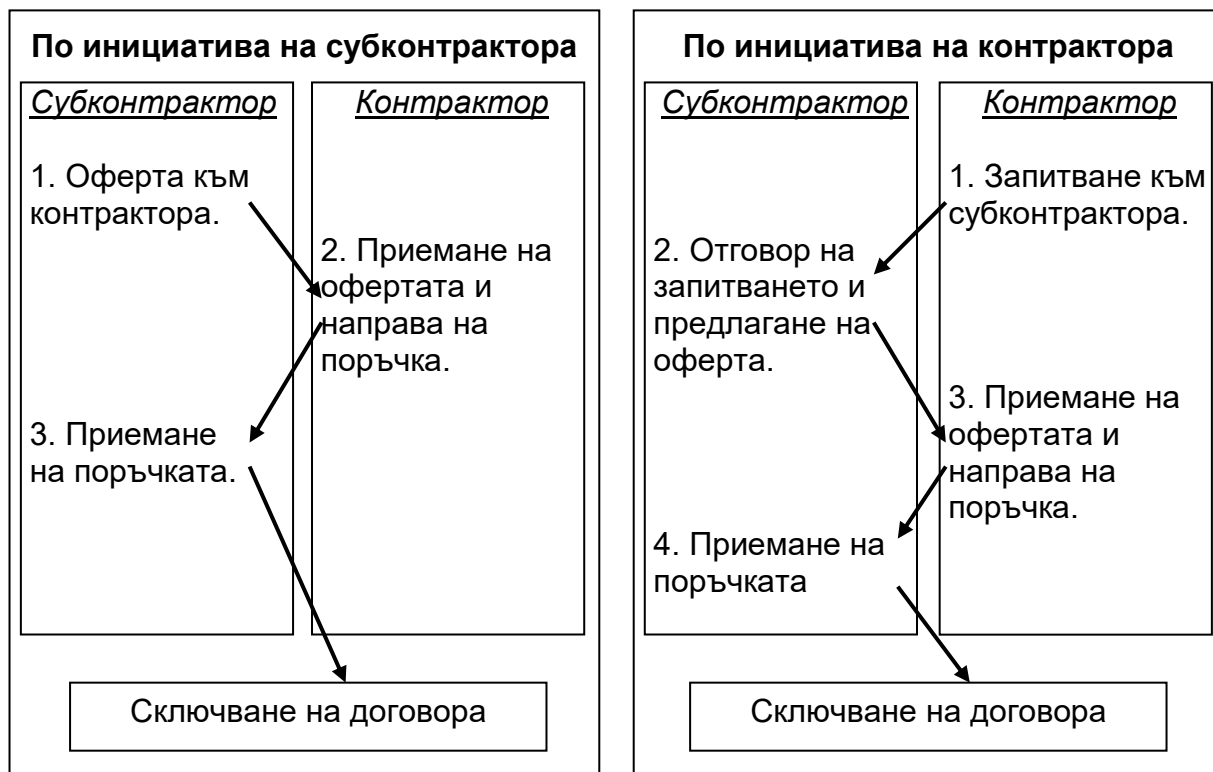
<sup>178</sup> Вж. пак там.

- Брюкселската конвенция, засягаща съдът, който може да решава възникнали спорове - съдът по местоживеене на този, който не спазва договора или мястото на изпълнението на договора.



Фиг. 21. Гарантиране на интересите на субконтракторите според италианския закон

Два са вариантите за сключване на договор за субконтракторство: по инициатива на контрактора или по инициатива на подизпълнителя (вж. фиг. 22).



Фиг. 22. Варианти за сключване на договор за международно субконтракторство



Когато инициативата се поема от субконтрактора, той предоставя на потенциалния контрактор оферта. Ако тя се приеме от него, се прави поръчка. След съгласието на подизпълнителя да я изпълни се сключва договора.

При другата ситуация, когато инициативата за подписване на договора е поета от контрактора, се отправя запитване към фирмата работеща като подизпълнител. Ако тя реши, че има интерес да ѝ бъде направена поръчка - предлага оферта на потенциалния клиент, чието приемане е свързано с поръчването на определени количества части и детайли. Контрактът се сключва след съгласието на субконтрактора да ги произведе.

Основните задължения на субконтрактора, включен в международна подизпълнителска верига, от правна гледна точка са свързани с<sup>179</sup>:

- Лично изпълнение на работата – в някои закони има ограничение, свързани с това: напр. в Италия се ограничава размерът на работите, които могат да се предоставят от субконтрактор на друг подизпълнител – до 5% от договора.
- Точно (правилно) изпълнение на работите.
- Съветване (уведомяване, съобщаване) с основния контрактор по въпроси, свързани с изпълнението на договора.
- Изпълнение на работата в съответствие с правилата на “изкуството” (спазване на предвидените техники за производството, на стандартите, на използваните материали и т.н.).
- Спазване на крайните срокове (за производство, доставка и т.н.).
- Спазване на техническите изисквания, свързани със сроковете (време за изучаване, обработка и т.н.) за изпълнение на работата и компонентите, които трябва да се използват при работа.
- Поемането на съответни санкции за неспазването на клаузи от договора.
- Поемане на съответни санкции при доставка на дефектни продукти.
- Опазване на предоставеното (техника, машини, съоръжения и т.н.) от контрактор.

От правна гледна точка основните задължения на контрактора при международното подизпълнителство са<sup>180</sup>:

- Да направи правилния избор на субконтрактор. Той е свързан с изграждането на методика за оценяване и селектиране на субконтракторите.

---

<sup>179</sup> Вж. пак там.

<sup>180</sup> Вж. пак там.

- Дефиниране на отличителните черти на обекта на договора и потвърждаване на направените избори – избиране на обект и неговите характеристики; работни спецификации, прототипи и образци, разработка на продукта, складово и логистично обслужване; контрол и т.н.
- Сътрудничество (коопериране) със субконтрактора – техническо сътрудничество, сътрудничество в областта на качеството и т.н.
- Зачитане на интелектуалните права на собственост на субконтрактора – дефиниране на интелектуалната собственост; кой държи правата за нея, как ще се трансформират тези права.
- Плащане на доставеното в определените срокове.
- Да приеме продукцията на определената дата и на определеното място – важен е използвания термин от “INCOTERMS”.

Международният субконтракторен договор е сложен и труден за изготвяне. При неговото подписване и изпълнение е възможно да възникнат неочаквани проблеми. Те могат лесно да подкопаят изградилите се добри отношения между страните и да доведат до анулиране на договора. Всичко това има негативен ефект и за двете страни. Налага се намесата на независима трета страна - *посредник*, която да следи за възможно най-доброто изпълнение на контракта.

При осъществяването му обикновено е вложена сложна и/или уникална технология. В следствие на това е доста трудно по време на сключването на договора да се предвидят всички обстоятелства по изпълнението му. Твърде вероятно е да възникнат непредвидени проблеми или ситуации. Обикновено законът рядко води до задоволително за двете страни решение. Факт е, че съдебните служители не са упълномощени да променят договорните задължения. Те имат за задача да съблюдают прилагането им. Когато в контракта не е бил предвиден действителния развой на събитията, съдебния орган трябва да вземе в предвид обстоятелства, които наистина са непредвидими. Възниква голяма законова несигурност, често свързана с финансови загуби на страните. *Посредничеството позволява да бъдат преодолените тези обстоятелства и понякога допринася за заздравяване на договорните отношения между страните*<sup>181</sup>.

Най-важната характеристика на посредничеството (сравнено с другите методи за разрешаване на спорове) е, че касаещата го клауза може лесно да

---

<sup>181</sup> Вж. Hayashi, M. The Role of Subcontracting in SME Development in Indonesia: Micro-Level Evidence from the Metalworking and Machinery Industry. *Journal of Asian Economics*, Volume 13, Issue 1, January-February 2002, p. 4.

бъде включена в договора без това да предизвика законови противоречия, проблеми или санкции.

При условие че има съгласието на всички страни, посредничеството може да се справи с отношения, включващи голям брой страни. То дава възможност на страните да се договарят свободно, като не се съобразяват с формалността на законите и арбитражни процедури. По този начин се преодоляват много от културните различия, които могат да прераснат в постоянни и продължителни бариери между взаимодействащите си страни.

Въпреки множеството плюсове на посредничеството, много рядко то се включва първоначално в договора за международно субконтракторство. Това е така, поради наличието на технически трудности по осъществяването на този процес. Най-често предприятията в САЩ приемат напълно прибегването до него.

Посредническият механизъм най-често се прилага при международното субконтракторството, използвано във високотехнологичните производства. Договорите при тях обикновено са дългосрочни. В хода на изпълнението им често се правят нови технологични открития, които не са съществували при изготвянето на контракта. Тези открития пораждаят спорове относно финансовата част на договора и задълженията на страните. При тези обстоятелства контракторите са подтикнати да преговарят отново за клаузите на договора. Те смятат че една промяна ще им донесе големи конкурентни предимства, но се получава точно обратното, поражда се напрежение между страните и се забавя производственият процес. В случая *намесата на посредника е необходима, за да се помогне на страните по договора да постигнат нов договорен баланс при променената технологична база*<sup>182</sup>.

При международните субконтракторни съглашения изборът на тази трета страна - посредник се оказва доста труден. Всяка страна иска той да е от нейната националност или поне с идентична култура. Поради важността на технологичните проблеми необходимо е, посредника да е и с висока компетентност в определена техническа област. Като следствие от това единствения посредник се заменя от група посредници, от различни страни с разнородни специализации. Властта, която им е предоставена в голяма степен варира и зависи от условията на субконтракторния договор. Понякога те влизат в ролята си на обикновен посредник, друг път от тях се очаква да следят процеса на изпълнение и да дават препоръки. Не са изключение и случаите, при

---

<sup>182</sup> Вж. пак там.

които тяхно задължение е да вземат решения, укрепващи корпоративните връзки. В английската практика групата от посредници са наречени "борд от съветници" или "борд, разрешаващ спорове", в зависимост от това на какво се поставя ударението върху елемента на посредничество или върху елемента по вземане на решения<sup>183</sup>.

*Изводът, който може да направим е, че посредничеството води до поддържане на добри отношения между страните, като по този начин то спомага договорните отношения да протичат гладко след възникването и разрешаването на проблем, вместо те да се прекъсват.*

Може да обобщим, че през първата фаза на осъществяване на международното субконтракторство, контракторът е изправен пред множество алтернативи (за операции, които да бъдат изпълнени от подизпълнители; за субконтрактор, които да ги извърши; за клаузи, които да бъдат включени в контракта и т.н.). Внимателното оценяване на всички тях с предложените техники и методи спомага за направата на обективен и обоснован избор. Подизпълнителят се включва в последният етап от тази фаза (след като е решил да приеме поръчката) – сключване на договор за международно субконтракторство и трябва да участва активно в неговото съставяне. По този начин субконтракторът може да си гарантира равнопоставеност и печалба от отношенията. След подписването на контракта започва втората фаза от реализацията на международното субконтракторство – взаимодействието между контрактор и подизпълнител при изпълнението на поръчката.

---

<sup>183</sup> Вж. пак там.

## **2. Процедури за оценка на взаимодействието между контрактор и субконтрактор при изпълнението на поръчката**

### **2.1. Разработване на процедури за възлагане на дейности, операции и процеси на субконтрактори. Рамки на взаимодействието между контрактор и подизпълнител**

След установяване на контакт между контрактор и субконтрактор трябва да се изработи *сигурен и безотказен механизъм* за възлагане изпълнението на отделните единични партии от продукти, които трябва да се произведат чрез подизпълнителство. Той спомага за поддържане на добрите отношения и премахва недоразуменията между взаимодействащите си страни. На базата на изследване на системите и процедурите при сътрудничащите си предприятия – контрактор и субконтрактор – може да се дефинира *система за консултиране при възлагането на подизпълнителско производство*<sup>184</sup>. Тя има за цел *подпомагане на плановика* във фирмата на клиента, чрез *предоставяне на поглед върху алтернативите за възлагане, осигуряване на гъвкавост при изменянето на целите и ограниченията, и предвиждане на интерактивните възможности*. Системата се използва за *създаване на ясни, изпълними работни програми за всички подизпълнители и позволява бързо преразглеждане в случай на динамични промени*.

Употребата на *концепцията за затвореността* (ограниченост) до определени подизпълнители е предложена като средство за постигане на нужната гъвкавост<sup>185</sup>. Уникалната договореност при производството се счита за продиктувана от такива фактори като: лицензни споразумения за технологии; спецификации, определени от клиентите, на които да отговарят подизпълнителите; строги правила за единствен подизпълнител; натиск за използването на свързани или предпочитани компании и съществуването на еднократни инженерни разходи (напр. тестване или пускане на оборудване). В много случаи, затворените договорености произтичат от исторически прецеденти. Въпреки това, много от контракторите използват многобройни източници на подизпълнителско производство. Това, най-често се възприема

---

<sup>184</sup> Вж. Webster, M., A. Muhlemann, C. Alder. op. cit. p. 1233.

<sup>185</sup> Вж. пак там. с. 1233.

като стратегия за намаляване на зависимостта от един единствен източник и следователно, за намаляване уязвимостта при неосъществени доставки.

На своето най-повърхностно ниво, *затвореността* може да се използва за да се категоризират предметите, произведени от подизпълнителите в две области: *уникални* или *затворени единици*, които могат да се доставят от множество източници. Използвайки тази опростена категоризация, става очевидно, че дейностите по възлагането могат да се раздробят в подобни измерения. Плановиците първо разпределят от кого ще се извърши снабдяването с всички уникални единици и след това продължават с разпределяне на снабдяването с единиците, които могат да се доставят от множество източници. Основното изискване към системата е да има механизъм, който да извършва двустранната категоризация (при контрактора и субконтрактора) и последващи процедури, които да възлагат уникалните единици преди да е започнало разпределянето на предметите, достъпни от множество източници.

Факторите на затвореността съдържат често неформалното и подразбиращо се ранкиране на способните подизпълнители, за чието представяне в системата може да се разработи механизъм. Последният използва единичен числен фактор между 0 и 1, който се присвоява на всяка двойка подизпълнител – детайл или компонент снабдявани чрез субконтракторство. Стойността на фактора изразява степента на предпочитане от възложителя към определения подизпълнител, способен да изпълни поръчката, а сумата на факторите на затвореността за всеки компонент, трябва да дава единица. По този начин, при *уникалните предмети* двойката компонент – подизпълнител има фактор на затвореността *единица*. *Предметите, които могат да се снабдят от повече източници* могат да имат *всяко число за фактор* детайл – подизпълнител в рамките на горе споменатата скала (от 0 до 1). Ето защо, ако субконтрактора е „двойно” по-предпочитан отколкото друг подизпълнител за определена единица, то неговия фактор на затвореността ще бъде два пъти по-голям от този на другия подизпълнител, а ако всички подизпълнители се ползват с еднакво предпочитане, тогава на всички се дават еднакви фактори. Системата няма да позволи да се извършват възлагания преди сумата на всички фактори за всички двойки подизпълнител – детайл да станат равни на едно.

Може да направим *извода*, че този механизъм за представяне на затвореността се *предпочита* пред една по-проста процедура за ранкиране,

защото освен, че *подпомага лесната идентификация и изолиране на уникалните единици, той позволява равнопоставеност на ранговете или предпочитанията*. В допълнение към това, *той улеснява сравняването на единиците, произвеждани от всеки подизпълнител и предоставя лесна система за градиране според преимуществата, която може да се използва за програмиране на предпочитания микс от подизпълнители*.

Продължавайки стремежа към гъвкавост и леснота на персонализирането на поръчките може да се приеме, че един *целово-ориентиран подход* към разработването на този механизъм, е по-подходящ, отколкото един конвенционално-процедурен поход. Ключовите характеристики на целевото ориентиране включват *унаследяване и модулност* в рамките на изградената система. Те допринасят за *леснотата на употреба и за способността да се подпомага бързото развитие на прототипите и моделите*. По същия начин се *облекчава модифицирането и разширяването на продуктовата листа*.

Процедурите и механизмите в предприятието, свързани с възлагането на всички видове поръчки (субконтракторни или други) се разработват така, че да могат лесно да се въведат данните за необходимите детайли и компоненти, и за налични алтернативи при възлагане и отчитане на изпълнението. При компонента, занимаващ се с *възлагането на поръчки на субконтрактори*, могат да се използват **два алтернативни алгоритъма за разпределяне**<sup>186</sup>. И двата разпределят дейностите от главната производствена програма към единичните подизпълнители, но използват въведените данни по различни начини за да го постигнат. *Първият подход* използва факторите на затвореност за различните подизпълнители на една и съща единица, за да раздели производството на общия брой нужни предмети между тях. Съотношението на възложените поръчки, в процент от общото количество съпада със съотношението на факторите на затвореност. Резултатът от алгоритъма е, че *общата сума на предметите от даден вид е разпределена между всички способни подизпълнители пропорционално на предпочитанията*. Това се *предпочита при изпитване на някой нов подизпълнител или когато общото количество на желаните предмети е по-голямо от капацитета на всеки подизпълнител поотделно*.

*Вторият подход* използва факторите на затвореност за да ранкира субконтракторите по намаляващи предпочитания за всеки отделен компонент или детайл. Веднъж подредени по ранг, разпределящия алгоритъм ще се опита

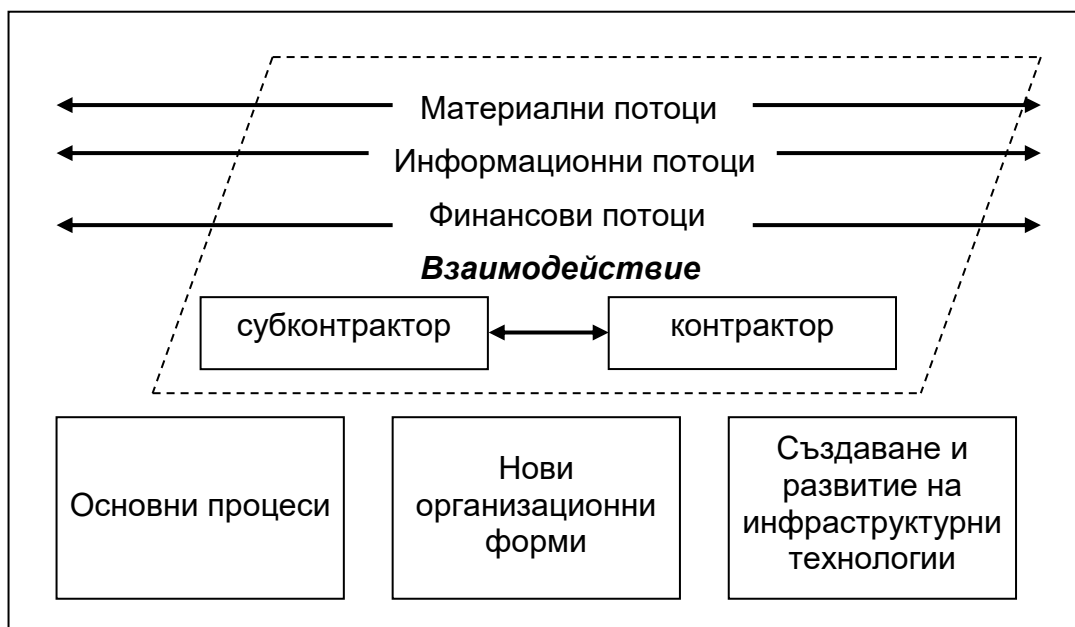
---

<sup>186</sup> Вж. пак там. с. 1234.

да прехвърли всичката работа първо към най-предпочитания доставчик. Само ако неговия капацитет в определената седмица е превишен, то системата ще се обърне подред към по-малко предпочитаните подизпълнители. Този сложен алгоритъм създава планове с по-малко разцепване на общия обем работа между субконтракторите. Някои контрактори, обаче не са склонни да разпределят работата по този начин заради допълнителните усложнения, които създава и поради потенциалните оперативни ползи и спестени разходи, когато това не се прави.

Разгледаните два подхода за възлагане на субконтракторни поръчки осигуряват задоволителен и лесен за употреба способ за разпределяне на предварително определените количества компоненти за производство от субконтрактори между всички подизпълнители, които са способни да направят това. Всеки контрактор има възможност да избере този, който най-добре отговаря на неговите цели и изградена философия за ролята на субконтракторството в производствения му процес.

След възлагането на поръчката двете страни започват да си взаимодействат, с цел максимално бързото ѝ производство и най-качественото нейно изпълнение. Е. Юцесан<sup>187</sup> предлага рамки за неговото изучаване (вж. фиг. 23).



Фиг. 23. Рамки за изучаване на взаимодействието контрактор – субконтрактор в международната подизпълнителска верига

<sup>187</sup> Вж. Yucesan E. Academic review: INSEAD. SPX news, 2004, Vol. 2, issue 1, winter, p. 5-6.



Според него *три са ключовите потоци*, изискващи внимателно планиране и координиране при осъществяването на процеса на международно субконтракторство<sup>188</sup>:

- *материалните потоци* – движението на физически продукти между клиент и подизпълнител;
- *информационните потоци* – свързани са с пренасянето на поръчките и на данните за състоянието на доставката. Този поток координира материалните потоци;
- *финансовите потоци* – свързани са с плащанията, кредитирането и прехвърлянето на собствеността.

За успеха на подизпълнителската верига съществено е създаването на *платформа, която да улеснява и подпомага тези потоци*. Тя се изгражда върху *три опорни точки*<sup>189</sup>:

- *Основни процеси* – подизпълнителската верига има *две важни функции*. *Първата* е физическата и е свързана с производството, складирането и транспорта. *Втората* е пазарно-посредническа – осигуряване на гаранции, че различните произведени продукти отговарят на очакванията на клиентите. Ефективното осъществяване на тези функции налага изпълнението на ключови операции като: свързване на производството и логистиката, динамика в създаването на нови продукти във всички процеси, включително и в поддържащите и обслужващите.

За субконтрактора е много важно да е наясно с ключовите фактори при обслужването на клиентите, да дефинира добре параметрите на своето поведение, да извършва бенчмаркинг с най-успешните подизпълнители в тяхната индустрия и да използват инструменти, които най-адекватно подкрепят изпълнението на взетите от тях решения.

- *Нови организационни форми* – динамичната съвременност неизменно води до развитието им. Трансформацията от функционална към процесно ориентирана организация е много важна за успеха на субконтракторството. Днешните подизпълнителски вериги изискват не само разбиране на основните потоци, но също изискват сътрудничество между всички функции и операции. Кооперирането между организациите като източник на конкурентоспособност и достигане на максимална вътрешна ефективност придобива все по-голяма важност.

---

<sup>188</sup> Вж. пак там. с. 6.

<sup>189</sup> Вж. пак там. с. 6.

- *Създаване и развитие на инфраструктурни технологии* – мощните информационни технологии дават възможност за трансформиране на бизнес организациите. Бързото темпо, с което се въвеждат тези иновации, както и значителното им влияние върху всички нива в фирмата изискват изграждането на рамки за избор при извършване на операциите и за разгръщането на дейността. Новости като: схемите за планиране на ресурсите в предприятието (Enterprise Resource Planning), Интернет, информационните мрежи на субконтракторните центрове и т.н. подпомагат всички аспекти във взаимодействието между контрактор и субконтрактор и повишават ефективността и на двете страни.

Изводът, който може да направим е, че компаниите трябва *ефективно да управляват ресурсите и материалите, с които разполагат*, както и *информационните и финансовите си потоци* за да си осигурят конкурентоспособност на международния пазар. Вследствие на това фирмите са изправени пред *дилеми* като: вътрешна ефективност, чрез намаляване на разходите или външна, чрез бърз отговор на потребителските желания; функционална или процесна ориентация; самостоятелна работа или използване на подизпълнителски вериги и т.н. Фирмите от световна величина успешно са разрешили тези дилеми като са *опростили, модернизирани и сполучливо интегрирали своите вътрешни операции*. Това им е позволило да ускорят възвращаемостта на инвестициите си и да повишат доходите си. Днес те са *фокусирали вниманието си върху мениджмънта на подизпълнителски вериги, с цел постигане на по-високо ниво на организационно съвършенство*. Според тях *по-доброто коопериране с участниците във веригата осигурява по-големи възможности за развитие*. Същевременно с това не бива да се пренебрегват, а трябва да се използват в подизпълнителските вериги *съвременните форми на взаимодействие*, които са следствие на еволюцията на субконтракторството и *бързо развиващите се информационни технологии*.

Може да **обобщим**, че **един от най-важните елементи, който влияе върху развитието на международното субконтракторство, е характера на взаимоотношенията. Изградените рамки за изучаване на взаимодействието между контрактор и подизпълнител осигуряват стабилна основа за неговото идентифициране. По задълбоченото му проучване, обаче налага изграждането на модел на взаимодействието между клиент и субконтрактор.**

## 2.2. Модел на взаимодействие в международна субконтракторска верига

Процесите на икономически промени в световен мащаб през последните двадесет години *промени фокуса от маркетинга към процесите на размяната между контактуващите си страни*. Едновременно с това нараства броя на изследванията, (особено в Европа) изграждащи концепции и модели, които са познати като *подход на взаимодействието при индустриалните покупки-продажби*<sup>190</sup>. В него се набляга на факта, че *при взаимоотношенията и двете страни са активни участници в разменния процес* (а не както до 90-те години на XX век – разглежда се едната страна като активна, а другата като пасивна), което позволява да се *концептуализира динамичната му природа и да се идентифицират факторите, водещи до дългосрочни взаимоотношения между двете страни*. Включени са и нови елементи, свързани със спецификата на процеса на взаимодействие. Достига се до извода, че *същността на взаимоотношенията може да се разбере, чрез анализ на мненията и на двете страни – контрактор и субконтрактор – едновременно*.

В литературата са разработени множество модели, разглеждащи взаимодействието между чуждестранни партньори<sup>191</sup>. Сред всички модели като най-изчерпателен се откроява Моделът на международен маркетинг и покупки – МММП (International Marketing and Purchase model - IMP)<sup>192</sup>, разработен от Ай Ем Пи Гроуп (IMP Group). Той се изгражда върху по-ранната разработка на Х. Хакансон и К. Остберг<sup>193</sup> и осигурява концептуални рамки, при които покупко-пазарното взаимодействие на международния пазар може да се проучи като цяло. Д. Уилсън и И. Мумаланени<sup>194</sup> отбелязват, че моделът дава най-добрите знания за различните въпроси, свързани с взаимодействието и

---

<sup>190</sup> Вж. Turnbull, P., J. Valla. Strategies for International Industrial Marketing. London, Croom Helm, 1982; Hakansson, H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. New York, Wiley, 1982.

<sup>191</sup> Вж. J., Anderson, J. Narus. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of marketing*, 1984, № 48, pp. 62-74; J., Anderson, B. Weitz. Determinant of continuity in conventional industrial channel dyads. The Pennsylvania, University of Pennsylvania, 1987; Dwyer, F., P. Shurr, S. Oh. Developing buyer-seller relations. *Journal of marketing*, 1987, № 51, pp. 11-27; Heide, J., G. John. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of marketing*, 1988, № 52, pp. 20-35; Wilson, D., V. Mummalaneni. Modeling and measuring buyer-seller relationship. ISBM, Penn State University, 1988.

<sup>192</sup> Вж. Hakansson, H. (ed.). International marketing and purchasing of industrial goods. Chichester, Wiley, 1982, p. 17-87; Turnbull, P. and J. Valla (eds.). Strategies for international industrial marketing. London, Croom Helm, 1985, pp. 10-40.

<sup>193</sup> Вж. Hakansson, H., Ostberg, C. Industrial marketing: an organizational problem? *Industrial Marketing Management*, 1975, № 4, pp. 113—123.

<sup>194</sup> Вж. Wilson, D., Y. Mummalaneni. Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1986, № 1, p. 48.

взаимоотношенията. Ние считаме, че **Моделът на международен маркетинг и покупки (МММП) най-добре разкрива същността на международното субконтракторство.** Той разглежда взаимоотношенията между износители на индустриални продукти и фирми, които ги внасят за по-нататъшното им използване в производството. **Според нас е възможно да се направи паралел между снабдител (износител) и потребител (вносител) от МММП и съответно: подизпълнител и клиент от модела за международно субконтракторство.** Паралелът е основан на общите функции, които изпълняват – износителите и субконтракторите – производство и доставка на промишлени стоки, които контракторите и вносителите по-нататък използват в собствената си дейност, за постигане на поставените пред тях цели.

Ай Ем Пи Груп развиват модела си чрез въвеждането на подход, основан на данните от голямо интернационално проучване на снабдители и клиенти от пет държави в Европа (интервюирани са над 1300 фирми). Те се базират на емпиричния анализ и на двете страни във взаимодействието, за да се осигури двустранен поглед върху възгледите за същността и развитието на взаимоотношенията. Техните възгледи отразяват интер-организационната теория. Практическото изучаване допринася за развитието на модела чрез подсказване на променливи, които да се включат в него. П. Търнбъл и Дж. Валла определят МММП като: “описателна и разяснителна рамка на движещите сили в индустриалните пазари”<sup>195</sup>. Адаптиран към международното субконтракторство, моделът схематично е представен на фиг. 24<sup>196</sup>. Познаването на елементите на модела може да осигури на взаимодействащите си страни изграждането на стабилни, дългосрочни и ползотворни взаимоотношения.

---

<sup>195</sup> Вж. Turnbull, P., J. Valla (eds.) op. cit. p. 23.

<sup>196</sup> Адаптирано по: Hakansson, H. (ed.). International marketing and purchasing of industrial goods. Chichester, Wiley, 1982, p. 67.



Фиг. 24. Модел на характера и обсега на взаимоотношенията контрактор - субконтрактор

Ай Ем Пи Груп определя модела на взаимодействието като гъвкав, т.е. способен е да покаже приспособяване и стимулиране на новите перспективи в интернационалните партньорски взаимоотношения. Подходът изолира групи променливи, влияещи върху възможностите, мащаба и продължителността на връзките между индустриалните партньори. Тези групи са:

- **страни, които си взаимодействат;**
- **процесите на взаимодействие;**
- **околна среда на взаимодействието;**
- **атмосфера на взаимодействието.**

Към всяка от тези променливи съществуват асоциирани фактори.

Първата група променливи - **взаимодействащите си страни** (контрактор и субконтрактор), според Ай Ем Пи Груп може да се разглежда като съвкупност от четири елемента:

- **технология** – тя има голямо влияние върху развитието на взаимоотношенията в индустриалния пазар. Отчита се влиянието на технологичните аспекти върху: изискванията за адаптация; взаимното доверие и характера на контактите;

- **организационен размер, структура и стратегия** – размерът на организацията и силата, която има на пазара, както и стратегиите, които използва, упражняват влияние върху поведението при взаимодействието;

- **организационен опит** – всичко, което един индивид учи от някого в организацията и което може да трансферира към други от организацията;

- **индивидите** – играят съществена роля във взаимоотношенията между партньорите. Те представляват организацията и са символ на способностите и откровеността на фирмите. Това изисква индивидите да действат съгласувано в групите, в които участват.

*Втората група променливи - процесите на взаимодействие* - се разглеждат чрез термините - **епизоди**. Според МММП те заплитат процесите на размяна и взаимоотношения, които преминават през различни фази, докато се **институционализират**. Процесът въвлича страните чрез взаимни **адаптации**. Тази дименсия от процеса на изграждане на стабилни връзки между контрактор и субконтрактор се отнася до приспособяванията, които всяка една от страните трябва да направи в нещата, които се разменят или в процеса на размяната. Конструкцията е изградена върху осем променливи:

- **продуктова адаптация** – субконтрактора прави адаптации в продуктите съобразно изискванията на клиента;

- **планове за доставка** – адаптират се според плановете на отсрещната страна;

- **изгоди от доставката** – правят се приспособявания, така че доставката да е изгодна за отсрещната страна;

- **съвместно разработване на продукти;**

- **промени в контрола върху качеството** – цели се подобряването му;

- **координиране на производството** – съвместно се координират производствените планове;

- **доставки във времето, определено от контрактора;**

- **промени в начина на действие**, за да се поддържа съвместната работа.

*Разменните процеси* на взаимоотношения съдържат четири измерения:

- **размяна на продукти или услуги** – тя е в основата на разменния процес, ето защо е вероятно продуктите атрибути и характеристики да имат

значителен ефект върху взаимоотношенията като цяло. Могат да бъдат идентифицирани следните важни продуктови променливи, влияещи върху размяната: основни характеристики на продуктите и услугите; качество на продуктите и услугите; надеждност на продуктите и услугите; техническа помощ; продуктови сервиз и своевременност на доставките;

- **информационно измерение** – това измерение се отнася до размяната на техническа и ценова информация, и информация по доставките. Тук се включват: честота на разговорите между контрактор и субконтрактор; честота на поръчките; предишни договаряния; техническа документация; техническа информация; информация, свързана с доставките; писмени документи; изразяване на доверие и разбиране за ролята, която изпълнява отсрещната страна;

- **финансово измерение** – тук се включват: установяването на термините, свързани с плащането (цени, плащания между страните, срокове за плащания); ценова информация и доверие в адекватността ѝ;

- **социално измерение** – тази дименсия се отнася до междуличностните взаимоотношения, които съществуват между хората във взаимодействащите си организации, занимаващи се с разменните процеси. Конструкцията на това измерение е свързана с: цялостното отношение към връзките между контрактор и субконтрактор; поддържането на добри комуникации; взаимното разбиране за разликите в бизнес практиките на двете страни и доверието между взаимодействащите си бизнес организации. Операционализирането на различните елементи на тази конструкция включва: бизнес практиките на контрактора и субконтрактора; предаването на пълна и вярна информация; взаимното доверие; разбиране на проблемите на отсрещната страна и персоналните контакти.

*Третата група променливи - Околната среда на взаимодействието* включва пет ключови аспекта:

- **пазарна структура** – очертава основните характеристики на икономиката на страните на контрактора и субконтрактора;

- **динамизъм на пазара** – един от най-важните елементи на динамиката е конкуренцията. Например важен елемент на динамизма в Япония са бизнесрежите. Познаването им ще доведе до успеха на фирмите, които работят на този пазар;

- **степен на интернационализация** – тук се включват: степента на интернационализация на бизнес организациите, които си взаимодействат; уникалност на чуждия пазар; отвореност на пазара и т. н.;

- **позиция в производствената система** – тук се включва състоянието на целия спектър от взаимоотношения между клиент и подизпълнител. В този контекст са важни: нивото и качеството на взаимоотношенията; иновацията; качеството и нивото на искреност и т. н.;

- **социална система** – включва въпросите, отнасящи се до социалните системи на обществата, в които функционират отделните бизнес организации (възпитание, обучение, култура и т. н.).

*Четвъртата група променливи* - **Атмосферата във взаимоотношенията** е нагледно условие за тесни бизнес връзки. Тя обхваща възприемането, описващо емоциите (чувствата) на фирмите една към друга и към взаимодействието помежду им. В нея се включват:

- **баланс на силите / зависимост** – по отношение на това измерение взаимоотношенията могат да се характеризират като балансирани или небалансирани в зависимост от това дали има някой, който доминира;

- **коопериране / конкуриране** – възприемането на една от тези възможности (коопериране или конкуренция) показва позицията на бизнес организацията към съвместната работа;

- **доверие** – то включва възприемането на връзките като дългосрочни. Ако това е налице, могат да се допуснат дори негативни моменти, при условие, че са налице дългосрочни очаквания за позитивно развитие на взаимоотношенията;

- **разбиране** – свързано е с желанието да се разберат ситуацията и условията, при които се намира отсрещната страна;

- **близост / дистанция** – това измерение отразява степента на доближаване на фирмите, що се отнася до културните и социалните аспекти;

- **ангажираност** – отнася се до адаптациите, които трябва да се предприемат за да се осъществи кооперирането. Може да се разглежда или като приспособяване към изискванията на контрактора или като ангажиране с постигането на общите цели.

Според МММП подхода, **двата основни атрибута на атмосферата са: икономическа и контролна дименсия. Икономическата дименсия** способства чрез близките отношения, различни разходи да бъдат намалени като се осъществяват широк спектър от съвместни действия: договаряне; общо използване на технически ресурси и умения и т. н. **Контролната дименсия**



включва концепциите за сила (власт) и зависимост. Измерението има две форми: директен и индиректен контрол.

За ползотворно сътрудничество между контрактор и субконтрактор трябва да се отделя голямо внимание на работната атмосфера при решаването на въпроси в различни ситуации и по-специално на въпроси, свързани с: различия в технологиите; различните етапи в развитието на взаимоотношенията; различните типове на пазарите и бизнес мрежите.

**Ние считаме, че използването на основните променливи и елементи на разгледания модел осигурява перспектива за изясняване аспектите на поведение на контрактор и субконтрактор и факторите, на които да се наблегне при взаимоотношенията.** Разбира се, този подход не може да се използва без приспособяването му към специфичните особености на двете страни, които си взаимодействат.

Важен елемент от изучаване на взаимоотношенията е изясняването на **“психическата” отдалеченост** между клиент и подизпълнител, която се дефинира като сумата от факторите, пречещи на потоците от информация между тях, напр.: различни езици, на които говорят, различия във възпитанието, обучението, бизнес практиките и културата. Намаляването на различията способства за развитието на отношенията.

Може да **обобщим**, че **разгледаният модел на взаимодействието трансформира чистите пазарни транзакции в дългосрочни взаимоотношения, свързани с тесни персонални контакти между партньорите, основани на взаимното доверие и отговорността при изпълнение на поетите задължения.** Разработеният модел, който акцентира върху емпиричното, осигурява задоволителни и гъвкави рамки за изучаване на взаимоотношенията в субконтракторната верига. Познаването и прилагането му може да допринесе за успеха на взаимодействиящите си страни на международния пазар.

Втората фаза от осъществяването на интернационалното подизпълнителство е свързана с постоянните контакти между контрактор и субконтрактор на **оперативно и стратегическо равнище.** Нормалното и безпроблемно протичане на различните техни аспекти е гаранция за ползотворността на отношенията.

### 2.3. Процедури за оценка на оперативни и стратегически аспекти от осъществяването на международно субконтракторство

Съществените **операционни аспекти за контрактора** при реализацията на подизпълнителството са: *промишленото планиране, контролът върху използваните от субконтрактора материали и върху субконтракторното производство*<sup>197</sup>.

Аналитичните работи, посветени на планирането и контрола на субконтракторната дейност при контрактора са малко<sup>198</sup>. В тях са разработени няколко модела за временно използване на субконтрактори като възможност за увеличаване на производствения капацитет при нарастване на търсенето. Приложимостта им към ситуации, при които са установени дългосрочни подизпълнителски отношения е минимална, т.к. при тях нуждата от външни производствени мощности е постоянна.

За планирането в производството е характерно, че то е комплексно и обикновено не винаги е оптимално. Ситуацията се усложнява, когато част от производствените процеси се предават на подизпълнители. Независимо от многото студии и статии, посветени на производственото планиране, планирането на субконтракторното производство е рядко засягана тема<sup>199</sup>.

Стратегията за обезпечаване на дългосрочно продуктово планиране при субконтрактора, може да има обратно нежелано въздействие върху контракторите, т.к. подизпълнителите избират измежду всички клиенти приоритетно работата с най голяма печалба за тях и могат да не желаят да изпълнят поръчката му. Това демонстрира нуждата от специални планови процедури в контекста на установяването на взаимоотношенията на доверие и взаимна подкрепа. Динамиката на производството обикновено изисква постоянна и в реално време обратна връзка между контрактор и субконтрактор за да се контролира планирането на производството и да се модифицира, ако е необходимо. Тази динамична обратна връзка трудно се постига в подизпълнителските вериги. Максималната яснота при работата, която трябва да се извърши от всички производствени организации по веригата позволява постигането на най-висока ефективност и оптимално подреждане на

---

<sup>197</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1997, Volume 17, № 9, p. 832.

<sup>198</sup> Вж. пак там. с. 831.

<sup>199</sup> Вж. пак там .с. 833.

производството и свързаните с него ресурси. В рамките на организираната верига такава видимост може да се постигне, чрез дългосрочни прогнози за бъдещите потребности и планове за капацитета, който ще се използва.

Контролът върху използваните от субконтракторите материали може да се осъществява или изцяло от подизпълнителя, или от клиента. Междинни ситуации не са изключени, а демонстрират баланс на силите във взаимоотношенията<sup>200</sup>.

През 80-те и 90-те години на XX век се наблюдава нарастване на количеството на прилаганите компютърни решения в различни производства и съпътстващите ги помощни дейности. На субконтракторството, обаче се отделя малко внимание, въпреки че се наблюдават единични, изолирани случаи, при които се изградиха компютърно интегрирани субконтракторни производства (Computer Integrated Subcontract Manufacturing), използвани като основа за създаването на формални контролиращи структури<sup>201</sup>.

При субконтракторна йерархия включваща множество нива, контракторът може да бъде ангажиран или с контрол над предприятията на всички нива и така да осигурява видимост на всички производствени етапи или да прибегне до Японския модел на клъстърен контрол, при който той се ограничава до най-горното ниво. При последния случай отговорността за извършените работи на предшестващото ниво се предава надолу в йерархията, като по този начин контролът се осъществява от всяко по-горно равнище. Това спомага за намаляване на административните усилия и разходи на основния контрактор<sup>202</sup>.

Механизмът, който може да бъде открит при вертикално дезинтегрираните производства във Великобритания е свързан с факта, че контрактора е ангажиран с действията и операциите, изпълнявани от субконтракторите на повечето нива във веригата, докато в Япония, той се занимава само с най-горното ниво<sup>203</sup>.

През *втората фаза* на реализация на международното субконтракторство *дейностите и процесите основно се осъществяват от субконтрактора. Това е причината на него да отделим по-голямо внимание.*

---

<sup>200</sup> Вж. пак там. с. 833.

<sup>201</sup> Вж. Vercellis, C. Multi-criteria models for capacity analysis and aggregate planning in manufacturing systems. *International Journal of Production Economics*, 1991, № 23, p. 264.

<sup>202</sup> Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. *op. cit.* p. 832.

<sup>203</sup> Вж. пак там. с. 833.

А. Де Тони и Г. Насимбени<sup>204</sup> анкетираат 31 МСП-субконтрактори от Италия и изграждат **модел на динамиката на подизпълнителските отношения** между тях и големи контрактори. Той включва два аспекта: **стратегическа и оперативна позиция на субконтрактора**. **Считаме, че този модел е приложим и в България, защото използва лесноразбираема терминология и при описанието му откриваме много сходни, черти между италианските и българските МСП - субконтрактори.**

*Позицията* на предприятието в двете измерения на модела се определят от:

- *успеха в областта на конкурентоспособността* – той съответства на придобитите от фирмата предимства на пазара. Измерва се чрез: пазарния дял (абсолютен или относителен), нивото на качество на произвежданите продукти, задоволеността на потребителите и т.н.

- *успеха в областта на доходите* - тази позиция се отнася до получените икономически резултати, от способностите на фирмата да задоволи пазара, използвайки неговите структури като най-доброто предимство. Измерва се чрез: добавената стойност на един работник и възвръщаемостта на инвестициите.

Трябва да се отбележи, че успехът в доходите и конкурентоспособността не винаги вървят заедно. Фирмата може да има конкурентен успех, дори когато не използва най-добре неговата структура, както и предприятието може да има високо ниво на доходите, без наличието на доминиращи конкурентни позиции на пазара, на който действа.

**Стратегическа позиция на подизпълнителя** се обобщава чрез термините *вид* и *обект* на субконтракторството. Другите стратегически избори (отнасящи се напр. до цена, промоция, дистрибуция) не се считат за значими в това изследване (вж. фиг. 25<sup>205</sup>).

*Вид на субконтракторството* – субконтракторство на основа на производствения капацитет или специализирано субконтракторство. При първото от тях субконтракторът само количествено разширява производствения капацитет на клиента. То лесно се приема от контрактора, което допринася за по-малката сила на субконтрактора при договарянето с очевидни последствия върху очакваните от него парични постъпления. Второто има технологично съдържание и изисква специализирани професионални ноу-хау и способности.

---

<sup>204</sup> Вж. De Toni, A., G. Nassimbeni. Strategic and operational choices for small subcontracting firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 1996, Volume 16, Number 6, pp. 41-55.

<sup>205</sup> Вж. пак там. с. 48.

При него подизпълнителя е важен за контрактора и има по-силни позиции при договарянето.

*Обект на субконтракторството* – той може да е “продукт” или “процес”, т.е. продуктово или процесно субконтракторство. Първият вид обикновено се характеризира с по-голяма добавена стойност (това, което остава за субконтрактора), т.к субконтракторният обект включва повече сложни умения, които се прилагат по-дълго време. Вторият вид е свързан с определена производствена фаза (напр. метално профилиране, пресоване, струговане, топлинно обработване, механични работи, химическо третиране и т.н.) или технически услуги (дизайн, тестване, ремонт и т.н.).

		Вид на субконтракторството	
		капацитетно	специализирано
Обект на субконтракторството	продукт	2	4
	процес	1	3

Фиг. 25. Стратегическа позиция на субконтрактора

Фирмите намиращи се в *квадрант 4* са *предпочитани от контракторите* пред тези разположени в *квадрант 3*, защото предлагат завършен продукт. Те *имат най-голям успех в областта на доходите и конкурентоспособността* в сравнение с предприятията в разположени в другите части на матрицата. *Субконтракторите трябва да насочат усилията си към попадане в този квадрант.* Капацитетното подизпълнителство (независимо дали е продуктово или процесно) се предпочита само в случаите, когато няма специализирани субконтрактори или те не могат да произведат цялото необходимо количество. *Предприятията в квадрант 1 са с най-слаби показатели* в областта на доходите и конкурентоспособността сравнение с другите подизпълнители и трябва да предприемат мерки за преместване в друга част на матрицата.

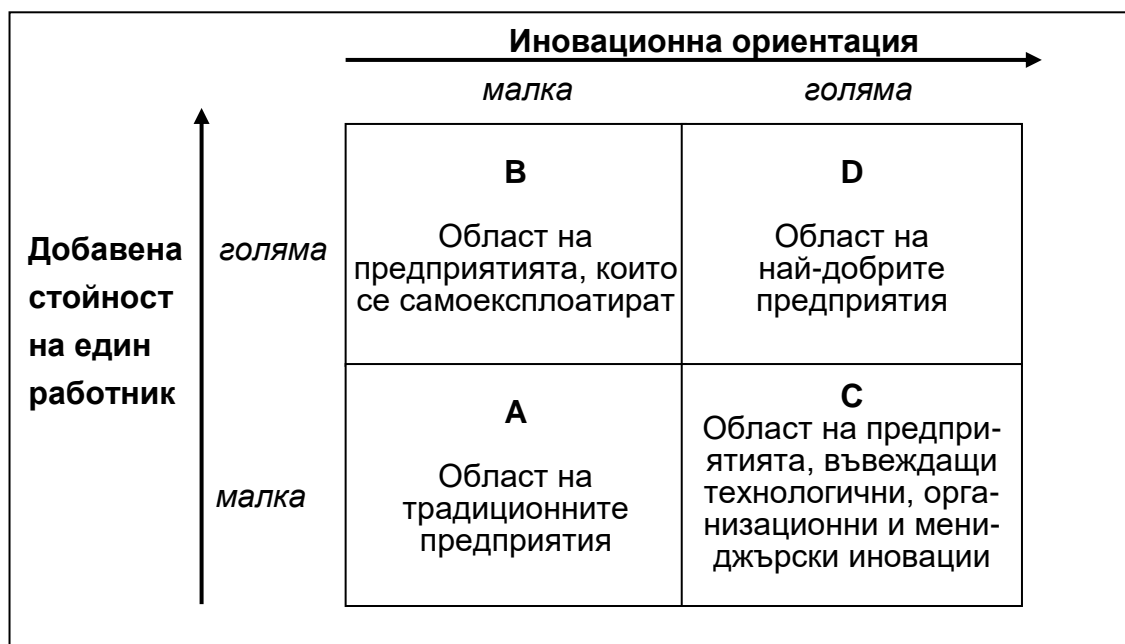
**Оперативното позициониране на подизпълнителя** е свързано с въвеждането на иновации в извършваните операции. Поведението на фирмата на оперативно равнище се анализира чрез матрица представена на фиг. 26<sup>206</sup>, която комбинира променливите: поведение и синтетичен индикатор за размера на въведената иновация. Двата фактора от матрицата са:

- *добавена стойност на един работник* (сумата от: работните заплати и възнаграждения; направените разходи; чистият доход /печалбата/, разделена на

<sup>206</sup> Вж. пак там. с. 49.

броя на работещите в фирмата през годината). Този индикатор, дори и да притежава различни ограничения, обобщено е най-представителен сред всички, представящи производителността на труда в малкия бизнес. Показателят е свързан с най-важния оперативен инструмент: работната сила и по-специално нейното ниво на квалификация и начина на използването ѝ.

- *иновативна ориентация* – тя се разглежда като степента на технологически (процент на гъвкави автоматизирани процеси; възприети CAD-CAM системи /компютърни програми за дизайн и производство/; оборудване за обработка на данни и т.н.), мениджърски и организационни (опит в областта на мениджмънта по качеството и управление на запасите; ниво на формиране на организационните структури; наличие на производствени, планиращи и контролни инструменти и т.н.) иновации във фирмата.



Фиг. 26. Операционна ориентация на субконтрактора

Четирите части на матрицата имат различен потенциал за успеха в областта на конкурентните предимства и доходите:

➤ *Област А (традиционни фирми)* - оборудването и машините им обикновено са остарели, а използваните управленските техники не са систематизирани. Текуществото на работници и служители е голямо. Успехът в областта на конкурентоспособността и доходите е малък.

➤ *Област В – (област на самоексплоатиране)* - конкурентният успех е малък, докато умерен успех в областта на доходите често съществува в тези фирми. Той се дължи на тежката работа, която извършват работниците: общият брой на часовете, през които те работят са над нормалното, използва се нощен

труд и дори работа през почивните дни. С други думи тези МСП могат да създадат печалба, благодарение на “експлоатацията” (използването) на работната сила. Фирмите цялостно използват една от силните страни на малкия бизнес: ниски режийни разноски, свързани основно с по-ниските: административни разходи и разходи за работни заплати (грижите за здравето и сигурността на трудещите са малки).

➤ *Област С (област на въвеждане на технологични и организационни управленски иновации)* – фирмите, които се намират тук се характеризират с ниско ниво на успех в доходите, т.к. са силно обвързани с иновационните процеси. Те инвестират пари за да въведат гъвкави автоматични системи и да осъществят планове по повишаване качеството на прилаганите системи “точно навреме” и “мениджмънт по качеството”. Успехът в доходите все още не е значителен, т.к. възвръщането на направените инвестиции изисква време, докато конкурентния успех е обикновено умерен или среден – дължи се например на отношенията с по-компетентни, квалифицирани и търсещи по-големи количества клиенти. Сред причините, които обясняват противоположните тенденции в нарастването на конкурентоспособността и доходите, най-съществено място заема положителния отличителен белег на продуктовото качество, на който няма адекватно кореспондираща цена. Клиентите забелязват иновативните усилия на субконтрактора и го възнаграждават чрез увеличаване на обема на продуктите, но все още не са склонни на пълно обезщетяване за постигнатите от него резултати.

➤ *Област D (най-добрите предприятия)* - фирмите са се заели с въвеждането на актуалните (най-добрите) иновации и са разработили подход за постоянно усъвършенстване. Успехът в доходите, както и в областта на продуктовото и технологично развитие има тенденцията да нараства. По-късно това може да направи субконтрактора кандидат за оперативно интегриране с клиента.

**Пътищата за стратегическо и оперативно репозициониране (подобряване на позицията в матриците)** могат да се систематизират в две линии на действия<sup>207</sup>:

➤ *стратегическо репозициониране* – в областта на продуктите, т.е. модифициране на предложението (офертата) на подизпълнителите от гледна точка на “процес/продукт” и “капацитетно/специализирано субконтракторство. Това може да се осъществи в две фази:

---

<sup>207</sup> Вж. пак там. с. 51.

- *първата фаза* е свързана с придобиването на специализирано ноу-хау, необходимо за производството на по-сложни продукти – по този начин може да се премине от “капацитетно” към “специализирано” субконтракторство.

- *през втората фаза* вертикалната интеграция с контрактора нараства до такава степен, че фирмата може да произведе цялостен продукт (компонентите или детайлите). Така вместо един етап на работа (една фаза на обработка) може да се предложи извършването на множество операции, свързани с продукта, т.е. имаме придвижване от “процесно” към “продуктово” субконтракторство. Процесът може да се осъществи в сфери, където клиентите, явно показват, че искат да поддържат дългосрочни бизнес взаимоотношения с МСП-субконтрактори.

➤ *операционно репозициониране* представлява интервенции в областта на действията, извършвани от компанията. Този процес също може да се реализира на *два етапа*:

- *въвеждане на иновации*, особено: по-екстензивното използване на гъвкавата автоматизация в производствените процеси; реализация на методи, свързани с доставките, точно навреме (Just in Time) и мениджмънт по качеството (Total Quality Management); подпомагане, редуцирането на времето за производство и реализация на продукцията; получаване на сертификати за качество на използваните материали; прилагане на контрол върху статистическите процеси и компютърно –контролирани техники на тестване и компютърно базирани системи за дизайн, производствена синхронизация, профилактика, организационни промени и подкрепящи технологични иновации. Установяването на тези техники и методи в МСП-подизпълнители са описани в редица емпирични изследвания<sup>208</sup>.

- *консолидиране въвеждането на иновациите*, чрез логиката на постоянното подобряване.

**Ние считаме, че съвместното прилагане на операционното и стратегическото репозициониране може да разкрие големи възможности пред МСП-субконтрактори за постигане на успех в доходите и конкурентоспособността и да доведе до дълготрайно партньорство с контракторите.**

---

<sup>208</sup> Вж. Finch, B. Japanese management techniques in small manufacturing companies: a strategy for implementation. *P r o d u c t I o n and Inventory Management*, 1986, 3<sup>rd</sup> quarter, pp. 45-50; Finch, B., J. Cox. An examination of just-in-time management for the small manufacturer. *I n t e r n a t I o n a l Journal of Production Research*, 1986, Vol. 24, № 2, pp. 482-497; Meredith, J. The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms. *S t r a t e g I c Management Journal*, 1987, Vol. 8, pp. 249-259.



В зависимост от класовете детайли и компоненти, които доставят подизпълнителите, клиентите могат да използват системата за оценяването на субконтракторите показана в таблица № 4<sup>209</sup>, която се базира на ABC подхода.

Таблица № 4.

Оценка на контракторите за субконтракторите, в зависимост от доставените от тях компоненти и детайли	
Класове компоненти и детайли	Класове подизпълнители
<b>С. <u>Нормални</u></b> - Обикновено те са с ниска стойност и са подлагани на строг контрол на входа на организацията. Получаването им се управлява чрез метода на повтарящите се, идентични в параметрите поръчки.	<b><u>Традиционен</u></b> - Снабдителските взаимоотношения в този случай се основават на изгодността на цената и са свързани с прилагането на краткосрочни, базирани на количеството договори.
<b>В. <u>Важни</u></b> - Качеството и надеждността на доставката са също толкова важни, колкото цената на доставката. Запасите от тях са минимални или никакви, защото се използва директно снабдяване, до производствените звена - доставка точно навреме (Just in Time). За тях са необходими сертификати за качеството, логистично съгласуване между извършваните дейности от върха до основата на снабдителската верига и интензивна размяна на информация за плановете, свързани с производството.	<b><u>Интегриран</u></b> - Тези субконтрактори предлагат задоволителни гаранции за: качеството; надеждността, изправността, и гъвкавостта на произвежданите продукти и количествата от тях. Клиентите са склонни към сключване на средносрочни и дългосрочни договори с тях.
<b>А. <u>Стратегически</u></b> – При тях високото ноу-хау и технологични способности са обединени и регистрирани по законите за патента и авторското право. Често клиентите ги създават съвместно с подизпълнителите.	<b><u>Партньор</u></b> - Между контрактор и субконтрактор има коопериране в сферите на: дизайна на продукта и процеса на развитие. Налице е интензивна размяна на информация и комбинирани инвестиции в изследването и развитието.

Анализът на таблицата показва, че подизпълнителите, които се намират в частта “традиционни субконтрактори” освен, че имат малки перспективи за доходи, също притежават и несигурни възможности за директни дълготрайни бизнес взаимоотношения с контракторите.

Факт е, че клиентите решили да рационализират дейността си чрез използване на субконтракторство формират директни контакти с

<sup>209</sup> Адаптирано по: De Toni, A., G. Nassimbeni. op. cit. p. 52.

*подизпълнители от клас В и А. За да изградят по-добре определени взаимоотношения с контракторите, те трябва да модифицират предметът и вида на тяхната оферта, като в същото време въведат технологични, организационни и управленски иновации. Това значи да извършват стратегическо репозициониране, т.е. предлагане на предмети с високо технологично и качествено съдържание и на специфични компоненти и детайли или оперативно репозициониране, т.е. правене на нововъведения в операционната, организационната и мениджърската система.*

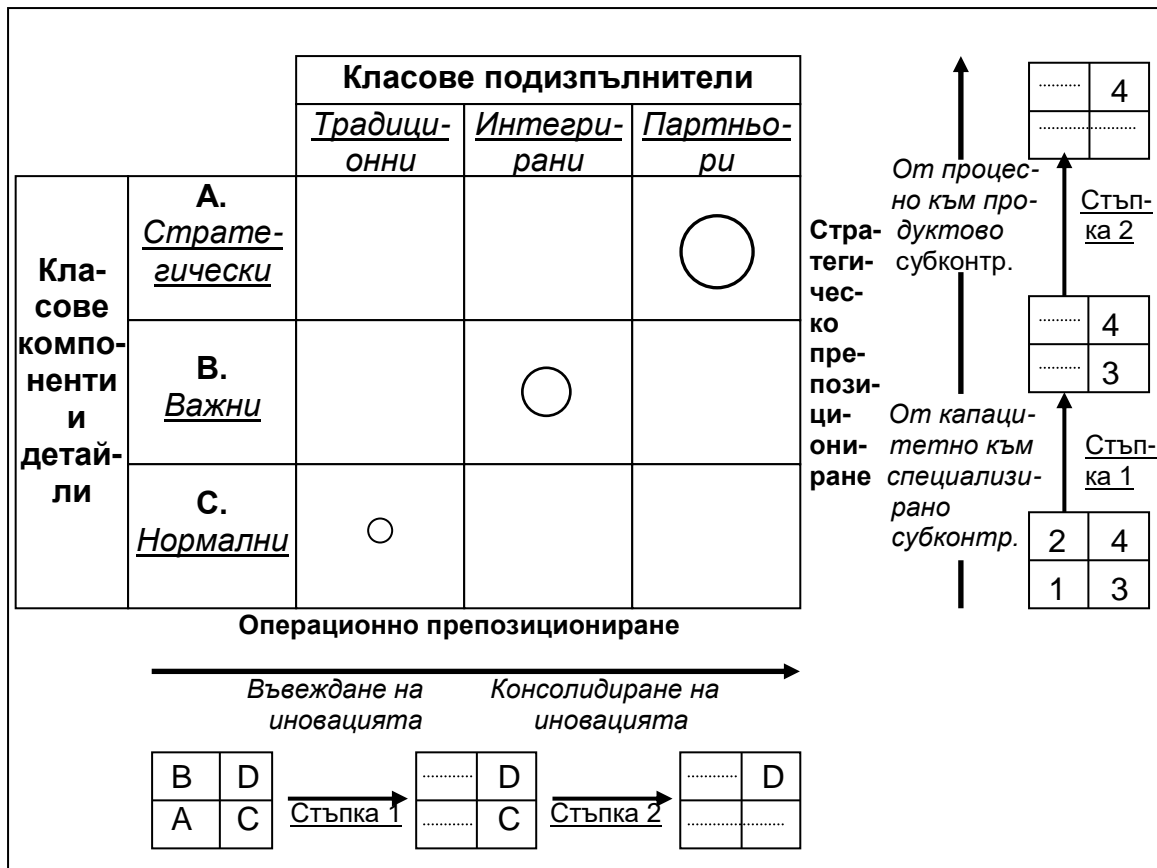
**Според нас, еволюцията към отношения, които отговарят максимално на изискванията на клиентите, изискват репозициониране в двете направления, описани по-горе едновременно.**

Фигура 27 показва матрица, възпроизвеждаща *взаимодействието на двете ABC класификации* (класове компоненти и детайли и класове подизпълнители) *и оперативното и стратегическото репозициониране*. Чрез кръгове, пропорционални на успеха в доходите са представени трите най-често срещани комбинация между вида на снабдяването и вида на субконтракторите<sup>210</sup>.

**От фигурата се вижда, че успехът на субконтрактора е свързан с предприемане на действия за операционно и стратегическо репозициониране с цел постигане на клас подизпълнител – партньор, доставящ стратегически компоненти и детайли.**

---

<sup>210</sup> Вж. пак там. с. 52.



Фиг. 27. Препозициониране на субконтракторите с цел подобряване равнището на доходите им и на тяхната конкурентоспособност

Взаимоотношенията между субконтрактор и контрактор директно и индиректно влияят върху оперативните и стратегическите практики на подизпълнителите, особено на тези от първото равнище на снабдителската верига, с които контрактора си взаимодейства непосредствено.

**Един от най-важните аспекти на това влияние е свързан с подбора и обучението на персонала на подизпълнителя**. Това става не само по индустриални съображения, но и поради необходимостта от контрол върху качеството на продуктите и от повишаване на ефективността на производството<sup>211</sup>.

За да се намали времето за производство, големите фирми – контрактори провеждат различни курсове за обучение на персонала на техните подизпълнители. Интересен е фактът, че във Великобритания се отдава по-малко приоритет на това, в сравнение с Германия<sup>212</sup>.

По индиректно субконтракторите са принудени да направят реструктуриране и подобрения в политиките по човешки ресурси и в

<sup>211</sup> Вж. Rutherford, T., R. Imri, J. Morris. Subcontracting flexibility? Recruitment, training and new production relations. International Journal of Manpower, 1995, Volume 16, Number 8, p. 14.

<sup>212</sup> Вж. пак там. с. 15.

*стандартите за подбор и обучение на кадрите, за да посрещнат увеличаващото се търсене на качествени продукти.* В тези фирми човешките ресурси придобиват по-голямо значение. Това се дължи на натиска от страна на клиентите и на другите преструктурирания, водещи до трансформации в отделите по управление на персонала и превръщащи го в агент на непрекъснати усъвършенствания.

Подобренията в стандартите за подбор и обучение също рефлектират върху необходимостта от технически и организационни промени.

Този директен и индиректен натиск води до *промени във фирмената култура на обучение.* Трансформациите не се отразяват само на опитите за подобряване на техническите способности на производствени работници, но и на индустриалните отношения, чрез максималното доближаване между интересите на работещите и на тези на фирмата. Критичен елемент в това е опитът на някои субконтрактори да развият вътрешни трудови пазари, чрез обучение и преквалификация. Като част от тези опити, критериите при подбора на персонал се повишават значително. Един водещ субконтрактор назначава само потенциално квалифицирани работници. Това е в контраст със ситуация преди едно десетилетие, когато мениджърите наемат “храна за фабриките”, представляваща полуквалифицирани специалисти. Днес, кандидатите не само се тестват за грамотност и умения, но също и за способностите им за бързо и адекватно разрешаване на проблеми.

*Обучението може да приема различни форми* от краткия период за въвеждане в работата и неформалното обучение на място до по-формалните форми на обучение извън работното място. Прилагането на обучение извън работното място - в “класни стаи” - е нова черта на обучението на работниците в производството. Важно е, че при него се включва придобиването както на технически умения, така и на навици, свързани със създадената на фирмена култура. Това прави персонала по-отговорен, кара го да работи по-качествено и да се приобщи към постигането на целите, поставени пред организацията.

*Комбинацията на тези директни и индиректни промени водят до значително увеличение на средствата за обучение и повишаване на квалификацията през последните 5 години.* Повечето МСП-субконтрактори днес отделят над 1% от оборота си за обучение. Във Великобритания например, за една средна по големина фирма подизпълнител тази стойност е между 200 и 300 хиляди лири годишно<sup>213</sup>. Парите се изразходват за обучение във фирмата и

---

<sup>213</sup> Вж. пак там. с. 16.

курсове в местните колежи или подготвителни (тренировъчни) центрове. Това може да се счита за задължение, т.к. през 80-те години на XX век предприятията въобще не предвиждат средства за целта. В автомобилната индустрия на Великобритания, обаче се отделят сравнително по-малко средства отколкото в други страни. Например английската фирма Лукас, занимаваща се със субконтракторство отделя 2,5% от оборота си за обучение годишно, докато германската Бош отделя близо 7% от оборота си<sup>214</sup>.

*Съществуват и проблеми при фирмените опити за създаване и развитие на системи за обучение, някои от които са директно свързани с взаимоотношенията контрактор - субконтрактор. Клиентите очакват подизпълнителите им да поемат по-голямата част от разходите по обучението и повишаването на квалификацията на работниците им, с цел изпълнение на стандартите по производството на желаните от тях продукти.*

**Оцеляването и развитието на МСП на субконтракторния пазар зависи от тяхната стратегическа и оперативна позиция. Обикновено в стратегически аспект големите фирми предпочитат “продуктово/специализирани” подизпълнители, притежаващи адекватни технологични и качествени характеристики. На оперативно ниво за повишаване на конкурентоспособността на малките бизнес единици трябва също да се предприемат действия, водещи до въвеждането на технологически, организационни и мениджърски иновации (оперативно репозициониране). Според нас такива интервенции изискват следните по-важни, предшестващи репозиционирането действия:**

- **Обучение и повишаване квалификацията на работната сила.** В контекста на бързо развиващите се технологии, непрекъснатото обучение е задължително. В общи линии голяма част от субконтракторите трябва да преразгледат използваните от тях форми на инвестиции, като се концентрират върху придобиването на способности за производство и работа със сложни машини. Това са ресурси, които осезаемо и директно влияят върху производителността.

- **Преструктуриране на организацията на работа.** В МСП предприемачите обикновено изпълняват всички управленски функции в предприятието – от директните контакти с клиентите до координирането на производствените дейности. Типичната атрактивност на малкия бизнес (специализирана работна

---

<sup>214</sup> Вж. пак там с. 17.

сила, големи способности за реакция и адаптация към търсенето, гъвкавост) в днешно време трябва да се включи в по-формализирани организационни и управленски структури. По този начин мениджмънтът става по-рационален и ефективен.

**Повишаването на конкурентно способността на субконтракторите и подобряването на действията им на оперативно и стратегическо равнище, може да се постигне и чрез провеждане на бенчмаркинг с най-добрите подизпълнители в индустрията.**

От края на 1999 г. до началото на 2001 г. се провежда бенчмаркинг на субконтрактори от: Италия, Великобритания, Франция, Ирландия, Дания и Испания, в рамките на проекта за бенчмаркинг в Европейските субконтракторни фирми - FRAM.E.S. Project (Benchmarking in European Subcontracting firms)<sup>215</sup>. Обхванати са 120 фирми от три сектора: текстил и производство на дрехи; металообработка и обработка на пластмаси. Той е извършен на три нива: фирма, субконтракторни отношения и субконтракторни системи. **Стремежът е да се изведат параметрите на стратегическия и субконтракторния профил на подизпълнителите и да се дадат насоки за подобряване на дейността им.**

Според авторите на проекта *стратегическият профил* на предприятието се характеризира, чрез пет измерения<sup>216</sup>:

- организация и бизнес култура;
- производство;
- качество;
- конкурентно позициониране;
- финансово-икономическо поведение.

*Субконтракторният профил* обхваща две дименсии<sup>217</sup>:

- отношения, които подчертават значението на подизпълнителя за контрактора;
- необходими компетенции и операционни практически изисквания към субконтракторите за изпълнение на поръчките на клиентите.

**Направеният анализ на корелацията между стратегическия и субконтракторния профил на фирмата показва, че фирми с добри**

---

<sup>215</sup> Вж. FRAM.E.S. Project (Benchmarking in European Subcontracting firms). [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/ecipar\\_summaryfinal.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/ecipar_summaryfinal.pdf), p. 2.

<sup>216</sup> Вж. пак там. с. 4.

<sup>217</sup> Вж. пак там. с. 4.

**показатели в подизпълнителските измерения имат сравнително по-добри крайни резултати от тези, наблюдащи на стратегическия профил.**

На основата на изследването, *европейските МСП-субконтрактори се групират в пет категории*, в зависимост от това, на кое дават приоритет – на стратегическия или субконтракторния профил<sup>218</sup>:

➤ *Съперници* – тези фирми потенциално са способни да се конкурират на международно равнище. Това са 27,5 % от проучената съвкупност. За тях е характерно, че нито една от тези бизнес организации не може да покрие повече от 80 % от двете измерения.

➤ *Субконтрактори, водени от предприемачеството* (способността за разбиране на пазара, възприемане на подход за управление обслужването на голям брой потребители и т.н.) – при тях водещ е предприемаческият дух, без да се набляга на развитието на изградените вече отношения като подизпълнители. В тази категория попадат 11,7 % от фирмите.

➤ *Съ-производители* (кооперирани или съвместни производители) – това са фирмите, притежаващи способности за действие в групи при работа за контрактор, който е делегирал на тях стратегически отговорности. Съвкупността от предприятия, попадащи в категорията е втората по големина (22,5 %), което показва, че голяма част от МСП избират да се развиват по този начин. При него бизнес организацията първо се учи да произвежда за някого, и второ – ако е способна да се развива, чрез наученото тя успява да разбере пазара и да управлява ефективно дейността си;

➤ *Уязвими фирми* – те се нуждаят от усъвършенстване на стратегическите и производствените умения, с цел подобряване на тяхната конкурентоспособност на международния пазар. 18,3 % от изследваните фирми попадат тук.

➤ *Маргинални фирми* – в най-лоша позиция са и се нуждаят от радикални усъвършенствания за да имат успех на интернационално равнище. Субконтракторите в това положение са значително количество – 20 %.

Проектът позволява да се идентифицират **две ефективни стратегии, използвани от подизпълнителите за учене и развитие**, базирани на вида на установените отношения с клиентите<sup>219</sup>:

✚ първата стратегия се придържа към строгите, недопускащи отклонения партньорски *отношения с един основен клиент*. Благодарение на установената

---

<sup>218</sup> Вж. пак там. с. 5-6.

<sup>219</sup> Вж. пак там. с. 7.

стабилност с постоянни обратни връзки, се постига трансфер от контрактора към субконтрактора на добрите практики, използвани от него.

✚ втората стратегия се характеризира с наличието на *отношения с голям брой клиенти*. Подизпълнителите, избрали този път на развитие диверсифицират рисковете, свързани с работата им и по този начин те могат да оперират – винаги в субконтракторните рамки – на един изцяло фрагментиран пазар, много подобен на този, на който действат големите бизнесорганизации.

**Ние считаме, че и двете стратегии, ако се осъществяват добре и разумно могат да доведат до успеха на МСП-субконтрактор.**

Освен тези стратегии възможно е прилагането и на **трета**, при която се работи с няколко клиента и подизпълнителя е в крайно неизгодно положение. В случая бизнесорганизациите работят като субконтрактори от трето равнище или като производители на компоненти, имащи малко стратегическо значение. Подизпълнителите *не могат да извлекат ползи от отношенията в областта на научаването и не могат да предприемат промени в мениджмънта, водещи до нарастване на уменията*. С цел тяхното оцеляване е необходимо извършването на финансови интервенции, които да им позволят подобряване на предприемаческите способности и позициониране на по-високо равнище в субконтракторната верига.

След анализа на данните от проекта е установено, че **европейските подизпълнители в стратегически аспект имат две възможности за подобряване на цялостните резултати, постигнати от фирмата**<sup>220</sup>:

- *интервенции в използваните основни мениджърски практики* (вж. таблица № 5).

Таблица № 5.

Промени в мениджърските практики	
Цел	Необходими промени в мениджмънта
1. По-голямо внимание на пазара, клиентите и качеството.	◆ стратегия, основана на повишаване качеството на всички дейности, извършвани във фирмата и подобряване на обслужването на клиентите (промяна визията на фирмата).
2. Развитие на човешките ресурси.	◆ перманентно професионално обучение и повишаване квалификацията на хората в организацията.
3. Използване на планови инструменти.	◆ планиране и изграждане на успешна производствена стратегия; ◆ планиране и измерване на резултатите от дейността.
4. Партньорство с	◆ поддържане на постоянни и добри контакти с клиентите;

<sup>220</sup> Вж. пак там. с. 6.



клиента.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ коректно изпълнение на задълженията;</li> <li>◆ спазване на сроковете и договореното качество на доставките.</li> </ul>
5. Нов начин на действие на пазара.	◆ прилагане на агресивност (нападателност) в действията

- *интервенции в използваните практики при управлението на производството* (вж. таблица № 6).

*Таблица № 6.*

<i>Промени в производствения мениджмънт</i>	
<b>Цел</b>	<b>Необходими промени в производствения мениджмънт</b>
1. Гъвкавост на производствения микс.	Намаляване времето за въвеждане на нови продукти и на разходите свързани, с тях.
2. Сигурност и надеждност на извършваните операции и наличието на адекватни производствени инструменти.	Превантивна поддръжка (прилагане на тоталния производствен мениджмънт)
3. Мониторинг на ключовите индикатори за производственото поведение.	Периодични проверки над извършваните процеси и постоянен контрол на разходите за производство.

Може да **обобщим**, че **бенчмаркингът** позволява на европейските МСП – субконтрактори (включително и българските) да преодолеят слабостите в тяхното поведение и да ги превърнат в силни страни, чрез използването на успешния опит на фирми със сходни характеристики: размер, произвеждани продукти и профил на бизнеса.

**Взаимодействието** между субконтрактор и контрактор е сложен процес, който е свързан с направата на множество адаптации (най-вече от страна на подизпълнителя), гарантиращи безпроблемно и изгодно и за двете страни протичане на отношенията. Само по този начин е възможно да се постигне максимална удовлетвореност от последната фаза от осъществяването на международното субконтракторство: *резултати от взаимоотношенията*.

### 3. Процедури за оценка на резултатите от международното субконтракторство

#### 3.1. Добрите взаимоотношения между контрактор и субконтрактор – резултат от взаимодействието и гаранция за успеха

Постигането на резултати от взаимодействието, които удовлетворяват и двете страни е свързано с поддържането на **добри взаимоотношения** между тях. Те спомагат за **повишаване на конкурентоспособността** на фирмата и същевременно могат да бъдат разглеждани като **“краен продукт” от взаимодействието**. За да са максимално ефективни отношенията, контракторът и субконтракторът трябва да **почувстват ползата от тях**. Степента на въздействие на тези ползи се определя от **баланса на силите в тези взаимоотношения**. Дж. Андерсън и Дж. Наръс<sup>221</sup> описват ситуацията като **баланс между доверието във взаимоотношенията и взаимните влияния между партниращите си фирми**. Взаимоотношенията е по-вероятно да се развиват добре, ако и двете страни се отнасят **отговорно и съвестно** към тях и ги виждат като важна част от бъдещата им стратегия<sup>222</sup>. Пряко свързано с отговорността е **нивото на доверие**, което имат партньорите помежду си. Колкото то е по-високо, толкова по-добре се развиват отношенията. К. Гронрос описва доверието в този контекст като: **“...взаимна равностойна размяна и коректно изпълнение на обещанията”**<sup>223</sup>.

**Взаимоотношенията** между контрактор и субконтрактор се осъществяват върху основата на **установени и добре поддържани връзки**. Така бизнес организациите “се движат” напред от позицията им в създадената верига на взаимодействието. Взаимоотношенията изискват **инвестиции от време и пари като очакванията са, че те ще имат дългосрочен характер**. За постигането на успех фокусът трябва да е поставен върху **идентифицирането** на това - как мениджърите могат ефективно да координират и управляват различните фактори влияещи върху взаимоотношенията контрактор - субконтрактор.

---

<sup>221</sup> Вж. Anderson, J., J. Narus. A model of distributor firm and manufacturing firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 1990, vol. 54, p. 45.

<sup>222</sup> Вж. Jackson. B. Build customer relation that last. *Harvard Business Review*, 1995, Nov.-Dec., p. 125.

<sup>223</sup> Вж. Gronroos, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 1994, Vol. 32(2), p. 15.

П. Пик<sup>224</sup> обобщава показателите за изградени ползотворни и за двете страни взаимоотношения:

- *доверие;*
- *отговорност и изпълнение на задълженията;*
- *добра комуникация;*
- *благоприятни взаимни влияния и минимално използване на сила от страна на партньорите;*
- *бързо и безболезнено решаване на конфликтите;*
- *справедливо разпределяне на ползите от взаимодействието;*
- *добро сътрудничество при съвместната работа;*
- *удовлетвореност от взаимоотношенията.*

**Ефективността на партньорството** може да се повиши, когато всички йерархични нива във фирмата са наясно със собствените цели, стратегии и политика. Важно е и да се развият уменията и способностите за взаимодействие.

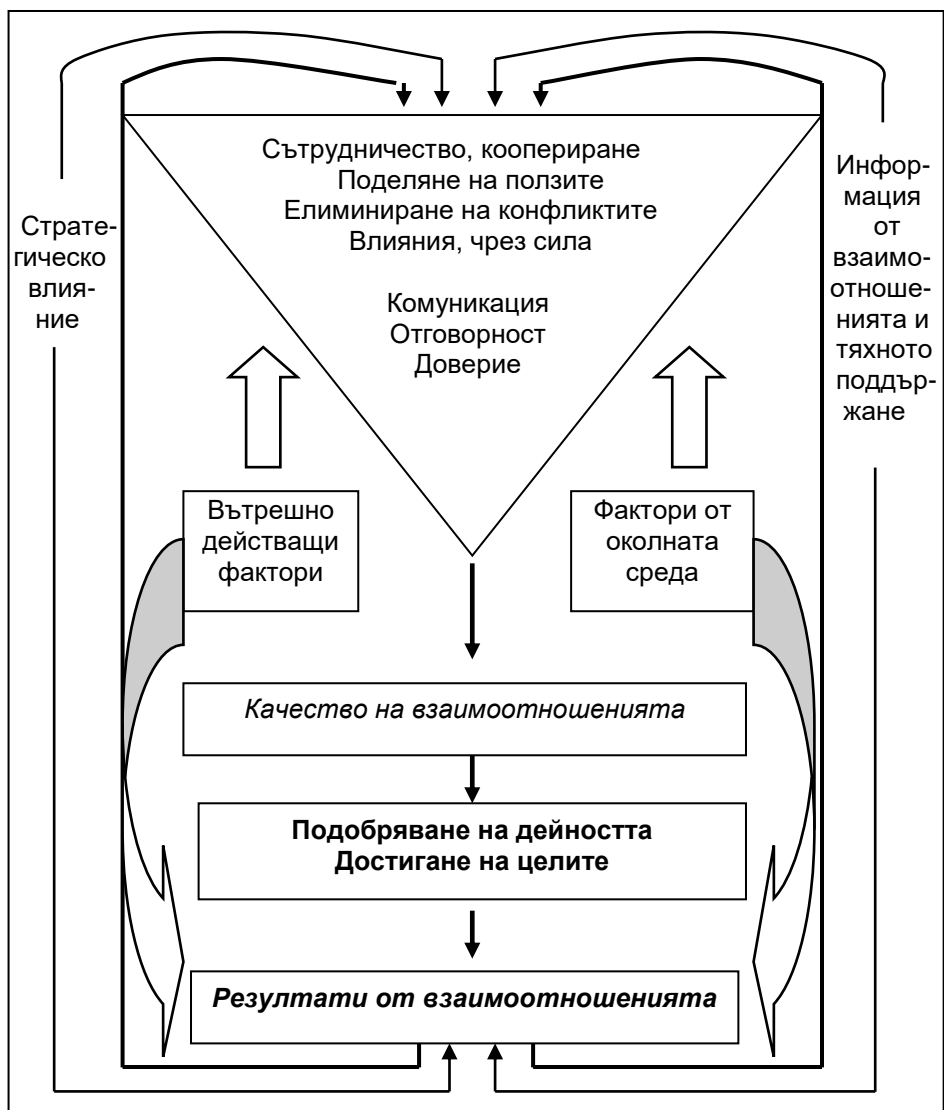
**Включването на взаимоотношенията в бизнес стратегията на организацията е ключов фактор за успеха на контрактора и субконтрактора.** Това е показано на фиг. 28<sup>225</sup>.

Анализът на фигурата показва, че важен елемент в тези отношения е **стремежа към сътрудничество и равноправно поделяне на ползите от тях.** Чрез тях е възможно лесно, бързо и изгодно и за двете страни да бъдат разрешени възникнали конфликти. Трябва да се подчертае също, че добрите връзки изискват **отговорност, свободна размяна на информация, добра комуникация и доверие.** Всички тези елементи, които се влияят от вътрешно фирмените фактори и тези от околната среда, водят до повишаване качеството на взаимоотношенията. По този начин като **резултат от взаимоотношенията** се подобрява цялостната дейност на фирмата и се достигат предварително поставените цели.

---

<sup>224</sup> Вж. Polly, P. Building customer – supplier relationship in electronics. Long Range Planning, 1999, Vol. 32, № 2, p. 264.

<sup>225</sup> Вж. пак там. с. 270.



Фиг. 28. Включване на взаимоотношенията в бизнес стратегията на контрактора и субконтрактора

За да бъде постигнато всичко това, двете страни трябва да се **стремят към изграждането на партньорски отношения. Резултатите** от тях могат да се измерят чрез следните **показатели**<sup>226</sup>:

- *подобряване на договарянето;*
- *по-добро движение на информационните и комуникационните потоци;*
- *повишаване на нивото на взаимно разбиране;*
- *ефективно използване на ресурсите;*
- *подобряване на финансовото положение на фирмата;*

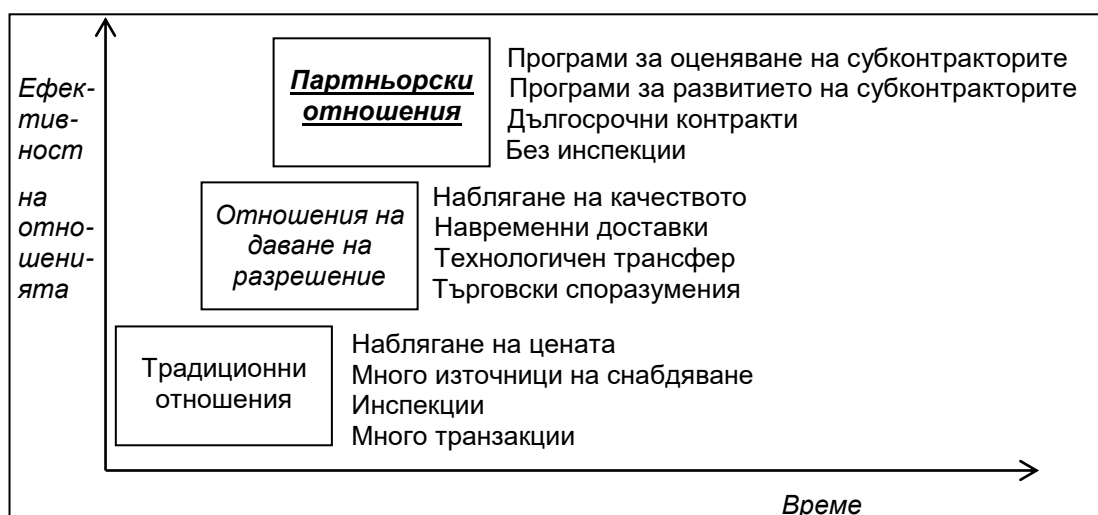
<sup>226</sup> Вж. Вж. Matthews, J., L. Pellew, F. Phua, S. Rowlinson. Quality relationships: partnering in the construction supply chain. International Journal of Quality & Reliability Management, 2000, Volume 17, Number 4/5, p. 496.

- повишаване на качеството на произвежданите продукти и на процесите във фирмата.

Елементите, които основно се подобряват като резултат от прилагането на партньорството са<sup>227</sup>:

- доверието в контрагента;
- бързо и удовлетворяващо и двете страни разрешаване на конфликтите;
- целепологането във фирмата;
- отговорността към другата страна от взаимодействието;
- работата в група от фирми;
- споделянето на риска;
- прилагането на философията “аз печеля – ти печелиш” (win-win);
- кооперирането и сътрудничеството.

Еволюцията, протичаща при дългосрочните субконтракторни взаимоотношения може да се види на фиг. 29<sup>228</sup>.



Фиг. 29. Еволюция на отношенията контрактор – субконтрактор

Отношенията еволюират от традиционните (наблягане на цената и контрола върху субконтрактора), през междинното положение на даване на разрешение, където фокусът се измества към *наблягане на качеството, навременността на доставката и технологичния трансфер, до трайното установяване на партньорството*, чрез постепенно нарастване на степента на доверие и ангажираност към отношенията. При него се дава по-голяма

<sup>227</sup> Вж. пак там. с. 497.

<sup>228</sup> Вж. P. Gilabert. How to Integrate SMEs into the Global Value Chain Networks: The Challenge of UNIDO SPX Centres. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=56216](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=56216).

**свобода на субконтракторите** и се постига **по-висока ефективност на отношенията и по-добри резултати от тях.**

От казаното до тук можем да изведем следните **показатели за оценяване на степента на партньорство между контрактор и субконтрактор:**

- *доверие;*
- *степен на отговорност към отношенията;*
- *коректно и в срок изпълнение на поетите задължения;*
- *добри комуникации;*
- *равноправно поделяне на ползите от взаимоотношенията;*
- *бързо и безболезнено и за двете страни разрешаване на възникнали проблеми;*
- *степен на сътрудничество и коопериране;*
- *удовлетвореност от отношенията;*
- *липса на използване на сила за налагане на определено мнение.*

**Колкото стойността на тези измерения е по-висока, толкова по-голяма е вероятността за успеха на субконтракторната верига и на всеки един от членовете ѝ.**

**Степента на зависимост** между контрактора и субконтрактора директно **влияе върху крайния резултат от отношенията.** Тя може да се представи в матрица, разделена в пет зони (вж. фиг. 30<sup>229</sup>). Едни от най-важните **фактори**, влияещи върху нея са *времето и разходите, които контракторът трябва да отдели, за да замени субконтрактора с друга фирма.* На второ място, това е *технологичното и стратегическото значение на подизпълнителя за клиента.* Ако субконтракторът притежава специфично ноу-хау, то запазването на отношенията с него е от изключително значение за клиента. Друг елемент на взаимозависимостта е *делът на дейностите, изпълнявани от субконтрактора в рамките на съвместното сътрудничество, от общия му обем дейност, както и делът от оборота на контрактора, който се пада на субконтракторното отношение*<sup>230</sup>.

---

<sup>229</sup> Вж. Тодоров, К. Тема 16 – Включване на МСП в международни субконтракторни вериги и предприемачески мрежи. в: Тодоров К. (ред.) Основи на дребния бизнес. С., Изд. Тракия-М, 2000, с. 269-270.

<sup>230</sup> Вж. Тодоров, К. Основи на дребния бизнес. С., изд. НЕКСТ, 2005, с. 318.

Степен на зависимост на субконтрак- тора от клиента	висока	$\beta_2$	$\beta_3$	$\gamma$
	средна	$\beta_1$	$\epsilon$	$\delta_3$
	ниска	$\alpha$	$\delta_1$	$\delta_2$
		ниска	средна	висока
		Степен на зависимост на клиента от субконтрактора		

Фиг. 30. Матрица на зависимостта между субконтрактора и клиента

Оформилите се във фигурата зависимости влияят по следния начин на резултатите от сътрудничеството<sup>231</sup>:

➤ **Зона  $\alpha$**  - При нея е налице *случайно субконтракторство*. Тук се включват взаимоотношенията, които са на ниско технологично равнище. Значимостта на поръчката е малка и за двете страни – контрактора лесно може да замени субконтрактора, и обратно – подизпълнителя лесно може да промени клиента си. От този тип отношения **не могат да се постигнат добри резултати в дългосрочна перспектива.**

➤ **Зона  $\beta$  ( $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ )** – Тук имаме *слабост на субконтрактора*. В случая, подизпълнителят е зависим в по-голяма степен от клиента. Сътрудничеството е непостоянно. Контракторът има по-силни позиции (понякога полумонополистични), а субконтракторът може да не следва диверсификационната политика на контрактора. Тези взаимоотношения също **не водят до постигане на трайни конкурентни предимства и за двете страни.**

➤ **Зона  $\delta$  ( $\delta_1, \delta_2, \delta_3$ )** – В нея попадат взаимодействията, при които *контрактора е по-слабата страна*. Отношенията са небалансирани, т.к. субконтракторът има по-голяма сила, породена от притежанието на специфично ноу-хау необходимо на клиента. **Взаимоотношения от такова естество не са трайни и като резултат водят до множество конфликтни ситуации.**

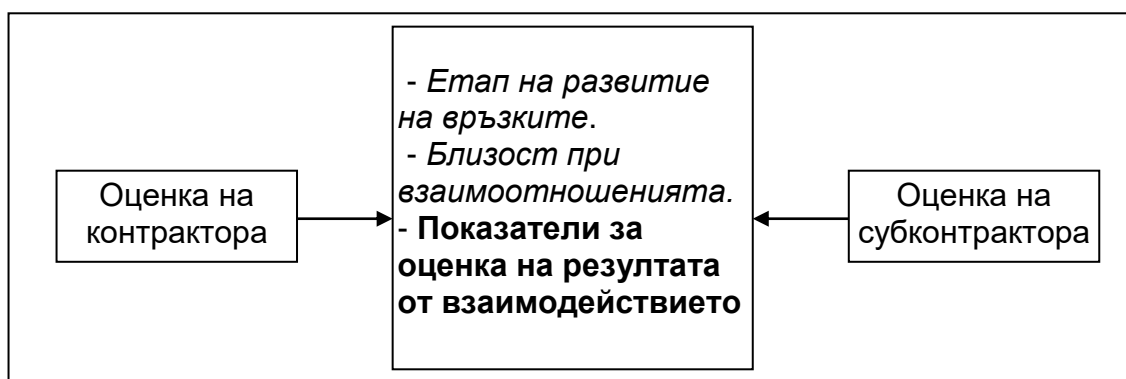
➤ **Зона  $\epsilon$**  - *Стратегическото сътрудничество* е водещо в тази зона. То е стриктно, балансирано и на високо технологично равнище. Обменя се интензивно опит между двете страни, т.к. контракторът е важен партньор за подизпълнителя, който се явява важен етап от производствения цикъл на клиента. **Отношенията са стабилни и имат перспектива за развитие.**

<sup>231</sup> Вж. пак там. с. 318-320.

➤ *Зона γ - Съпроизводствени отношения* – сътрудничеството между партньорите е силно и важно и за двете страни. Субконтракторът заема съществено място в производствения цикъл на контрактора, който е най-важният му клиент. Технологиите им взаимно се допълват. Контракторът може да влияе върху технологичното развитие на подизпълнителя, чрез предлагането на нови технологични решения. **Тези взаимоотношения водят до постигане на най-добри резултати и за двете страни.**

Изводът, който може да се направи от анализа е, че **за да се постигнат удовлетворителни и за двете страни резултати трябва да има равноправие в отношенията, т.е. да не се действа от позицията на силата.**

Важен момент при изграждането и развитието на връзките между клиент и подизпълнител е изясняването на **три съществени аспекта в интернационалните двустранни отношения, които показват мнението на контрактора и субконтрактора за състоянието, резултатите и удовлетвореността им от тях**. Те са показани на фиг. 31<sup>232</sup>.



Фиг. 31. *Оценки на двете страни във взаимодействието за някои съществени аспекти от изграждането на връзките между контрактор и субконтрактор*

Първият аспект може да се представи чрез таблица № 7, отчитаща мнението и на двете страни във взаимоотношението относно етапа на които се намират връзките между тях.

Таблица № 7.

Оценка на двете страни за етапа, на който се намират връзките между тях					
Оценка на контрактора	Оценка на субконтрактора				
		Появяващи се	Нарастващи	Зрялост	Упадък
	Появяващи се				
	Нарастващи				
	Зрялост				
	Упадък				

<sup>232</sup> Адаптирано по: Lye, A., R. T. Hamilton. Perspectives on international exchange relationship. *International Business Review*, 2001, Vol. 10, № 1, p. 116-118.



Информацията от таблицата ще покаже **дали има разминаване в оценките на двете страни във взаимоотношенията за състоянието им и за възможностите за тяхното бъдещо развитие.**

*Вторият аспект* - възприеманата близост при взаимоотношенията - може да се разкрие чрез паралел на оценката на подизпълнителя и клиента по избрана от тях скала за атмосферата на взаимодействието (вж. таблица № 8).

Таблица № 8.

Оценка на близостта във взаимоотношенията контрактор - субконтрактор		
	Контрактор	Субконтрактор
1. Доверие и справедливост		
2. Уведомяване при промени		
3. Отворени комуникации		
4. Желание за тесен съюз		
5. Очаквания за дългосрочен бизнес		
6. Бързо разрешаване на конфликтите		
7. Съгласуваност на целите		
8. Усещане за лоялност		
9. Честота на контактите		
10. Оправдаване на очакванията		
11. Ресурси, посветени на връзките		

Таблицата дава информация за **мнението** на взаимодействащите страни за **близостта във взаимоотношението**. Колкото оценките им са по-високи, толкова нараства и вероятността за **добри резултати от взаимодействието и удовлетвореност от него**.

*Третият аспект* от взаимодействието, разкриващ няколко важни **показатели за резултатите от взаимоотношенията** може да се проследи в таблица № 9, показваща оценките на контракторите и субконтракторите по избрана от тях скала.

Таблица № 9.

Оценка на клиента и подизпълнителя за резултатите от взаимодействието			
Показатели, оценявани от субконтракторите	Оценка на субконтракторите	Показатели, оценявани от контракторите	Оценка на контракторите
1. Разпределяне на ползите от субконтракторството		1. Разпределяне на ползите от субконтракторството	
2. Спазване на сроковете за плащане на субконтракторната продукция		2. Спазване на сроковете по доставката	
3. Получени от контрактора материали, тех-		3. Спазване на договорните	

ника, технологии и др.		задължения	
4. Използване на производствения капацитет		4. Качество на продуктите, получени чрез подизпълнителство	
5. Нарастване на обема на продажбите след включване в субконтракторната верига		5. Цени на продуктите, получени чрез подизпълнителство	
6. Печалба от произведените за контрактора детайли		6. Печалба от крайния продукт	
7. Удовлетвореност от отношенията		7. Удовлетвореност от отношенията	

Познаването на по-горе разгледаните аспекти дава възможност за изясняването на: намеренията на клиентите и субконтракторите, възможностите за планиране на по – нататъшното развитие на връзките в подизпълнителските вериги и удовлетвореността на контракторите и подизпълнителите от резултатите от взаимоотношенията.

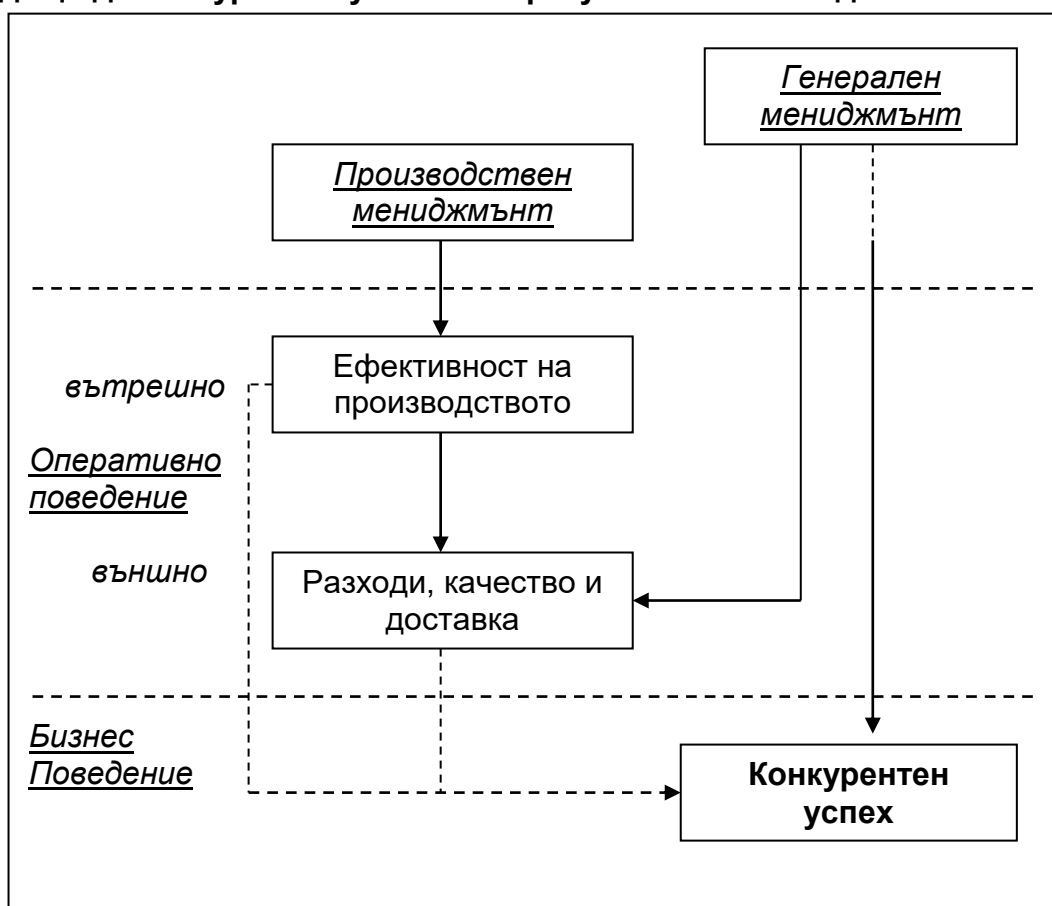
Може, да **обобщим**, че **постигането на резултати, удовлетворителни и за двете страни е свързано с поддържането на близки, равноправни и коректни отношения. Когато никой не се чувства ощетен, а всеки е убеден, че партньорът му го цени, има му доверие, уважава го, готов е на сътрудничество и спазва отговорно задълженията си, е възможно да се изгради атмосфера, водеща до постигане на конкурентни предимства и най-добри финансови показатели.**

**Най-същественният резултат от прилагането на международното субконтракторство е подобряването на всички дейности в предприятието. За да сме сигурни, че това става в действителност трябва да се следи системата от показателите, която ги отразява.**

### 3.2. Показатели за анализ на състоянието на предприятието, което е резултат от прилагането на международно субконтракторство

Контракторът и субконтракторът *влизат във взаимодействие* с цел постигане на конкурентни предимства и подобряване на финансовото им състояние. *Отношенията* между тях се отразяват на всички дейности и операции, които извършват. Желаният резултат от това взаимодействие е по-доброто тяхно изпълнение. Мониторингът им е свързан с изграждането на система от показатели, чрез които може да се анализират промените в предприятието, отразяващи резултата от взаимоотношенията между подизпълнител и клиент.

*Ние считаме*, че за целта може да се използва модела на Р. Калиано и Г. Спина (вж. фиг. 32)<sup>233</sup> за поведение на контрактора и субконтрактора, водещо до конкурентен успех като резултат от взаимодействието.



Фиг. 32. Модел за поведение на субконтрактора и контрактора, водещо до конкурентен успех като резултат от взаимодействието

<sup>233</sup> Адаптирано по: Cagliano, R., G. Spina. A comparison of practice-performance models between small manufacturers and subcontractors. International Journal of Operations & Production Management, 2002, Vol. 22, Number 12, p. 1382.

**Генералният мениджмънт** влияе върху конкурентоспособността директно и индиректно, чрез доброто поведение спрямо другите фирми. Той е свързан със: *стратегическите ориентация и планиране; контрола върху дейността и измерването на резултатите от нея; използването и обучението на човешките ресурси; управлението на външните отношения.* Може да се използват следните *показатели за измерване на подобренията в генералния мениджмънт, които са резултат от взаимодействието между контрактор и субконтрактор*<sup>234</sup>:

- *Подобрения в дифузията между потребителска, пазарна и качествена ориентация:*
  - подобряване на качеството на извършваните процеси и на продуктите, получени чрез тях – усъвършенстване в областта на мениджмънта по качеството (Total Quality Management);
  - подобрения в стратегията по обслужването на клиентите и в качеството на нейното прилагане;
  - засилване на ориентацията към потребителя.
- *Приобщаване на персонала към целите, поставени пред организацията:*
  - инициативи за развитие на креативност и иновативност;
  - работа в екипи и подобряване на извършването ѝ;
  - приобщаване на персонала към целите на организацията;
  - подобрения в обучението и повишаването на квалификацията.
- *Използване на планови инструменти:*
  - подобрения в технологическата и продуктовата стратегия;
  - подобрения в производствената стратегия;
  - подобрения в показателите за измерване на поведението.
- *Партньорство при взаимодействието:*
  - подобрения в поддържането на партньорски отношения;
  - подобрения в съвместните дизайнерски и развойни дейности;
  - бързо и удовлетворяващо и двете страни разрешаване на проблеми и възникнали конфликти;
  - степен на доверие в отсрещната страна;
  - подобрения в прилагането на системата “доставки точно навреме” (Just In Time).

---

<sup>234</sup> Адаптирано по: Cagliano, R., G. Spina. op. cit. p. 1378.

**Анализът на тези показатели дава представа за промяната цялостното поведение на организацията в резултат от прилагането на субконтракторство.**

Обикновено предприятията (независимо дали са контрактори или субконтрактори) обръщат най-голямо внимание на **производствения мениджмънт**, *влияещ съществено върху конкурентоспособността*. Той е свързан с възприемането на подходите: *доставки точно навреме (Just In Time)*, *мениджмънт по качеството (Total Quality Management)* и *тотална производствена поддръжка (Total Productive Maintenance)*, които са ориентирани към увеличаване на *ефективността и надеждността на производствената система*. *Промените в производствения мениджмънт, които са резултат от включването на фирмата в международна субконтракторска верига, могат да бъдат проследени чрез следните показатели*<sup>235</sup>:

➤ *Подобряване на планирането при производствения мениджмънт:*

- подобрения в планирането на потока от процеси;
- подобряване на управлението на производствените процеси.

➤ *Усъвършенстване гъвкавостта на продуктивния микс:*

- подобрения при разполагането на процесите във времето и в дейностите по намаляване на разходите;
- подобрения в дейностите по оптимизиране на размера на партидите.

➤ *Повишаване на отговорността към потребителя:*

- стремеж към точно спазване на производствените планове;
- подобрения в контролирането на производствените процеси и следене стриктно да се спазват доставките точно навреме (Just In Time).

➤ *Надеждност и възможност за усъвършенстване на производственото оборудване* - прилагане на системата *тотална производствена поддръжка (Total Productive Maintenance)*.

**Подобряването на показателите, характеризиращи производствения мениджмънт, е свидетелство за положителни резултати от взаимоотношенията в международната субконтракторска верига.**

**Оперативното поведение** може да се разглежда като съвкупност от две измерения - *вътрешно и външно*<sup>236</sup>. Първата дименсия е свързана с вътрешнофирмени параметри на операционното поведение, които остават

<sup>235</sup> Адаптирано по: Cagliano, R., G. Spina. op. cit. p. 1378.

<sup>236</sup> Вж. Bartezzaghi, E. The evolution of production models: is a new paradigm emerging? *International Journal of Operations & Production Management*, 1999, Vol. 19, Number 2, p. 235.

скрити за потребителите (*ефективност на производството, производствени способности, производствен цикъл и т.н.*). Втората дименсия включва параметрите, които директно се възприемат от потребителите. Те обикновено се разглеждат като част от стратегията на предприятието, свързана с операциите, които се извършват в него (*производствени разходи, качество на операциите и продуктите, надеждност на доставките, извършвани от фирмата, и т.н.*). Взети заедно тези две измерения описват функционалните характеристики на операционната система, използвана във фирмата.

*Показателите за оперативното поведение, които се подобряват вследствие на включването на предприятието в международна субконтракторна верига, са<sup>237</sup>:*

- *Повишаване на производствената ефективност:*
  - повишаване на коефициента на полезно действие на производството;
  - нарастване на способностите за изпълнение на производствените процеси;
  - по-добро управление на запасите;
  - намаляване на дефектите в производството и произвежданата продукция;
- *Увеличаване на времето, отделяно за изучаване на пазара:*
  - намаляване на времето за пускане на нови продукти;
  - подобрения в проучването на пазара.
- *Подобряване на външното оперативно поведение:*
  - намаляване на разходите; повишаване качеството на продуктите, на процесите във фирмата и на доставката:
    - + повишена надеждност на продуктите;
    - + повишена надеждност на доставките;
    - + повишена производителност;
    - + намаляване на разходите за производство на продуктите.
  - повишаване на степента на новост на продуктите:
    - + по-високо ниво на иновация в новите продукти;
    - + бърз отговор на пазарното търсене.

**Резултатите от международното субконтракторство несъмнено се отразяват върху оперативното поведение, като водят до по-висока производствена ефективност, намаляване на разходите и повишаване на качеството на продуктите и доставките.**

---

<sup>237</sup> Адаптирано по: Cagliano, R., G. Spina. op. cit. 1379.

**Бизнес поведението** се измерва чрез *конкурентния успех*, който се дължи преди всичко на: *оптимизирането на разходите, доброто качество на продуктите, добрите условия на доставка и тяхното стриктно спазване*. Тези фактори *зависят от ефективността на производствената система и са повлияни от опита на производствения мениджмънт*. **Повишаването на конкурентоспособността е най-желаният резултат от включването на предприятието в международна субконтракторска верига и може да се измери чрез следните показатели**<sup>238</sup>:

- *повишаване на удовлетвореността на потребителите от продуктите на фирмата;*
- *нарастване на пазарния дял на предприятието;*
- *повишаване на доходността – постигане на по-добри показатели за: възвращаемостта на активите – ROA (Return Of Actives), възвращаемостта на инвестициите – ROI (Return Of Investments) и печалбата.*

*Тази група показатели са директно свързани с финансовото положение на предприятието по начина показан на фиг. 33*<sup>239</sup>.

Фигурата показва, че **осъществяването на международното субконтракторство има за резултат: намаляване на ситуацията, при които липсват материали и детайли; увеличаване на производителността на труда; подобро използване на активите на предприятието и намаляването на запасите и разходите по доставката**. Всичко това води до *намаляването на съвкупните разходи и на необходимостта от постоянен и оборотен капитал, и нарастването на доходите*. По този начин се *увеличава печалбата и се намалява количеството на инвестирания капитал*. Крайният резултат от този процес е *повишаване стойността на предприятието*.

---

<sup>238</sup> Адаптирано по: Cagliano, R., G. Spina. op. cit. p. 1379.

<sup>239</sup> Адаптирано по: Gilabert, P. How to Integrate SMEs into the Global Value Chain Networks: The Challenge of UNIDO SPX Centres. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=56216](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=56216).



Фиг. 33. Влияние на резултатите от включването в международна субконтракторна верига върху финансовото положение на предприятието

Може да обобщим, че разгледаната система от показатели, дава реална представа за последната фаза от осъществяването на международното субконтракторство – отчитане на резултатите от неговата реализация. Най-общо те са свързани с повишаването на конкурентоспособността на двете страни във взаимодействието и на доходите получени от него. Цялостно се подобряват и всички дейности, извършвани от контрактора и субконтрактора. Системата от показатели може да се използва и за идентифициране на различни проблеми при осъществяване на процеса и да покаже начини за тяхното разрешаване.



## Обобщение на Втора глава

*Процесът на осъществяване на международното субконтракторство е сложен и реализацията му е голямо предизвикателство за всички предприятия, включени в него. От една страна той изисква постоянно подобряване на поведението и дейностите във фирмата. От друга страна – осигурява нови възможности за постигане на конкурентни предимства.*

В началото на **първата фаза** от реализацията на интернационалното подизпълнителство, *контракторът* трябва внимателно да *анализира дейностите, извършвани в предприятието и да прецени, кои от тях не са основни и могат да се предоставят за изпълнение на субконтрактор*. Тук може да се използват различни техники, които да се приспособят съобразно поставените пред фирмата цели за постигане и стратегиите за това.

По-нататък, се *избира подизпълнител*. При подбора факторите, свързани с *качеството, цената, необходимото времето за производство и доставката* оказват най-голямо влияние.

Етапът приключва със *склучването на договор за международно субконтракторство*. *Внимателното формулиране на неговите клаузи е гаранция за безпроблемно и взаимноизгодно протичане на взаимоотношенията.*

**Втората фаза** е свързана с *взаимодействието между контрактор и субконтрактор* при изпълнението на поръчката.

Разгледаният *модел на международен маркетинг и покупки* може да се използва за изграждане на ползотворна *рамка на взаимодействието между контрактор и субконтрактор*. Познаването на елементите му и отношението на всяка страна от взаимоотношенията към тях дава реална представа за тяхното състояние и за начините за подобряването им.

Най-важните *операционни аспекти за контрактора са: планирането на субконтракторното производство, контролът върху осъществяването му и контролът върху използваните от подизпълнителя материали.*

През тази фаза субконтракторите трябва внимателно да *преценят своята оперативна и стратегическа позиция и да предприемат действия за подобряването им*. Репозиционирането в тези две направления е съпроводено с *увеличаване на предприемаческата култура* на подизпълнителите. Един успешен инструмент за извършването на това е *бенчмаркинга*. Чрез него субконтракторът може да *открие слабите си места и да използва готови модели от други предприятия за тяхното преодоляване.*

В хода на осъществяването на интернационалното подизпълнителство, контракторът и субконтракторът трябва да *внедряват напредничавите идеи в различните области на мениджмънта* (генерален и производствен) и по този начин да *подобрят оперативното и бизнес поведението си*.

**Третата фаза** от осъществяването на международното субконтракторство е свързана с *отчитането на резултатите* от взаимоотношенията и на удовлетвореността на контрактора и субконтрактора от тях. Най-важният резултат е *повишаването на интернационалната конкурентоспособност на двете страни във взаимодействието*. Като следствие на това се постига *цялостно подобрене на всички дейности, извършвани от тях и значително нарастване на печалбата*.

**Минавайки през фазите на осъществяване на интернационалното подизпълнителство, контракторът и субконтракторът еволюират и достигат до идеята за партньорство във взаимоотношенията.** Постигането на международна конкурентоспособност постепенно подтиква клиентите към по-близки връзки с подизпълнителите им. Изграждат се *дългосрочни партньорски отношения, базирани на доверието, отговорността и спазването на поетите задължения*.

**Разглеждайки фазите на реализация на интернационалното подизпълнителство трябва да отбележим, че когато контракторът и субконтракторът се споразумеят за осъществяването на дългосрочни партньорски отношения, този процес не е еднократен. Той се повтаря многократно в рамките на договорения период като постепенно се усъвършенства.**

Важна роля при извършването на интернационалното подизпълнителство играят *международните организации, които го подпомагат*. Те оформят институционалните рамки на взаимодействието и влияят на неговото развитие.

На практика осъществяването на международното субконтракторство в различните региони на света има **своите особености, свързани с традициите, културата и историческото развитие на подизпълнителството.** Познаването им осигурява възможност за сравняване на оформилите се регионални модели на интернационално подизпълнителство и този прилаган в България, както и за извеждане на обобщения и изводи, които да подпомогнат развитието на субконтракторството в нашата страна.

# Трета глава. ОЦЕНКА НА ПРАКТИКАТА НА МЕЖДУНАРОДНОТО СУБКОНТРАКТОРСТВО В СВЕТА И В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

## 1. Оценка на институционалното осигуряване на международното субконтракторство

### 1.1. Организация за индустриално развитие на Обединените нации и Центрове за субконтракторство и партньорски размени

През последните 20 години практиката на индустриалното субконтракторство беше развита и стана много широко разпространена. Същевременно с това *нуждата от по-дълготрайни и по-балансиранни взаимоотношения нарасна*, което е в унисон и с пазарните изисквания. С оглед да се задоволят тези нужди, Организацията за индустриално развитие на Обединените нации (ОИРОН)<sup>240</sup> през 1985 г. развива **концепцията за “индустриално партньорство”**. Тя е в съответствие с нейната Програма за промоция на индустриалното субконтракторство и партньорство. Според тази концепция съвременното субконтракторство се основава на *специализацията на субконтракторите и на техните технически познания*. Това води до *дълготрайни, стабилни и хоризонтално развити междуфирмени взаимоотношения със справедливо разделяне на ползите и отговорностите между индустриалните партньори*. Новата форма на по-стабилно субконтракторство се създава с оглед *увеличаването на шанса за успех на взаимодействието*. Основната идея на ОИРОН е да *подсили способностите на МСП – подизпълнители* за: увеличаване на производството и броя заети в тях; обновяване на процеса на производство и повишаване качеството на произвежданата продукция; увеличаване на продуктивността и международната им конкурентоспособност. Програмата също помага за *оптимално разполагане на индустриалните ресурси и по този начин води до растеж в промишлеността и интеграцията между фирмите*. Едновременно с това, програмата води до *международно разгръщане на производствените*

---

<sup>240</sup> На 17 ноември 1966 година Генералната Асамблея на Обединените Нации с резолюция 2152 създава UNIDO (UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION) - Организация за Индустриално Развитие на Обединените Нации. Целта ѝ е да действа като централно координиращо звено за промишлените дейности в рамките на Обединените нации и да представя индустриалното развитие и коопериране в глобалните региони (Вж. UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION at a Glance. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=49837](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=49837)).

мощности и трансфера на индустриални и ноу-хау технологиите към сектора на МСП<sup>241</sup>.

Според ОИРОН<sup>242</sup> **индустриалното субконтракторство осигурява възможности за модерен и ефективен начин на организиране на промишленото производство.** Новите форми на промишлено подизпълнителство, наречени “**индустриални партньорства**”, се основават на *допълването между големите контрактори и различните специализирани субконтрактори*, както и на *необходимостта от близки взаимоотношения между тях* от най-ранните етапи от производствения цикъл (дизайн, тестване, създаване на прототипи). Освен това, **МСП често се кооперират с други фирми, с оглед да допълнят техните дейности в производствения цикъл, чрез навлизане в производствени асоциации или клъстери и все повече чрез мрежови споразумения.** Тези нови форми имат тенденцията да стават *по-стабилни, по-дълготрайни, с повече справедливо разпределение на отговорностите, рисковете и ползите между различните партньори.* Такива субконтракторски и партньорски връзки позволяват на МСП да се фокусират върху *специализацията в определена област.*

С оглед *увеличаване на шансовете за успех*, подизпълнителските връзки често се *допълват* от други дейности като *осигуряване от контрактора на: специални материали и оборудване; техническа помощ, обучение, модели, ноу-хау и лицензни споразумения, а дори в някои случаи инвестиране на средства или съвместни инвестиции.* **Така традиционните субконтракторни взаимоотношения се превръщат в партньорство.**

Докато големите предприятия се стремят, чрез мениджърски и маркетингови стратегии и механизми към всички форми на индустриалното сътрудничество с други организации, *МСП не са в състояние да ги поддържат, а разчитат преди всичко на подизпълнителството.* **Поради тази причина на него трябва да се отдели специално внимание и подкрепа.** Има случаи, при които МСП, **особено когато интернационализират дейността си** се нуждаят *повече от подкрепа поради ограничения опит при работа на външния пазар и по-високият риск при извършването на тези дейности в сравнение с големите фирми.* Установяването на **подкрепящи механизми ще удовлетворят тази нужда, като подпомогнат субконтракторите в опитите им: да придобият необходимата им информация; да направят подобрения**

---

<sup>241</sup> Вж. UNIDO's Industrial Subcontracting & Supply Chain Management Programme (SPX). <http://www.unido.org/en/doc/4547>.

<sup>242</sup> Вж. пак там.

**в технологиите, ползвани от тях; да придобият лицензи и нови източници на финансиране; да навлязат на нови пазари и да се установят дългосрочни индустриални кооперативни отношения.**

ОИРОН също *съветва правителствата* как да създават благоприятна среда и да провеждат политика, целяща изграждането на програми за поощряване на индустриалното субконтракторство и партньорство. Според организацията трябва да се използват следните средства<sup>243</sup>:

➤ *Индустриално законодателство, което включва:*

✓ стимулиране на големите компании да децентрализират производството си чрез използване на субконтрактори;

✓ закони, които да подобрят вътрешно фирмените кредитни системи и сроковете на плащанията;

✓ данъчни облекчения за малките и средни предприятия, които са субконтрактори;

✓ митнически регулации, които да стимулират международното субконтракторство.

➤ *Политика на улеснения за МСП - субконтрактори.*

➤ *Подходяща правителствена политика и програми, поощряващи местното субконтракторство, чрез преговаряне с чуждестранни фирми в дългосрочен план да се увеличи броя на местните продукти, произвеждани чрез подизпълнителство за тях.*

➤ *Международно поощряване на способни и надеждни субконтрактори, което е голям знак за чуждестранните компании да се насочат към подизпълнители от тази държава.*

**Субконтракторните и партньорските отношения между индустриите от различна големина и вид, особено между големи и малки компании са черта на всяка модерна индустриална икономика.** Промишленото подизпълнителство и подобни форми на връзки между малки и големи фирми са много сложни и същевременно важни за развитието на МСП (в ролята на субконтрактори), поради което ОИРОН лансира и друга специална програма за представяне на индустриалното субконтракторство и партньорство – създаване на **Центрове за субконтракторство и партньорски размени (ЦСПР)**<sup>244</sup>.

**ЦСПР са специални центрове за предоставяне на техническа информация, промоция и подпомагане на индустриалното**

---

<sup>243</sup> Вж. пак там.

<sup>244</sup> Subcontracting and Partnership Exchanges – SPX.

**субконтракторство и партньорство между контрактори и подизпълнители, целящи оптимално използване и оползотворяване - пълно, рационално и продуктивно – на производствения капацитет на взаимодействащите си фирми**<sup>245</sup>. Те са *нестопански индустриални асоциации*, които може да се квалифицират като предприемачески. Разбира се тук не се включват само *срещите и инструментите за регулиране на отношенията контрактор - субконтрактор*, но също и *методите за подпомагане на двамата партньори, и особено на МСП – подизпълнители*.

ЦСПР имат за цел *удовлетворяване на растящите нужди на големите предприятия от услуги или договаряне с фирми субконтрактори*. Те *разполагат с база данни за предприятията субконтрактори*. Тези центрове са и в помощ на самите предприятия подизпълнители, натоварени с голяма поръчка, които търсят сътрудничеството на други малки и средни предприятия за крайното изпълнение на продукта.

Дейността на тези центрове е свързана предимно с *подпомагане на развитието на субконтракторството*. От една страна те *набират, обработват и предоставят на контрактора необходимата му информация за фирми подизпълнители, от друга страна разполагат с данни за производствените възможности на различните субконтрактори*. В тези центрове *субконтракторите регистрират данни за своите производствени мощности, специализация, технически характеристики и спецификация на оборудването им както и обема на свободните производствени мощности*.

Контракторите влизат във връзка с тези центрове, лично, чрез факс, по телефона или Интернет като изпращат своето запитване за фирма подизпълнител, която да може да извърши определен обем поръчка, съгласно утвърдени технически условия, в пределите на допустими отклонения, но в съответствие със стандартите за качество и количествените норми. Центровете в детайли определят какви производствени процеси са необходими за изпълнението на зададената поръчка и какво оборудване изисква всеки производствен процес. Разполагайки с наличната база от данни, ЦСПР подбират предприятия – субконтрактори, разполагащи с необходимите технологични ресурси и възможности. Контракторът получава списък на предприятията и сам влиза в контакт с тях.

**Центровете**, опосредстващи субконтракторството, функционират изключително в качеството си на **посредник и технологически консултант**. Те

---

<sup>245</sup> Вж. What are Subcontracting & Partnership Exchanges (SPX). <http://www.unido.org/en/doc/4561>.

не се намесват като страна при изготвянето на договора или при определяне на търговските условия между контрактора и субконтрактора без изричното съгласие на последните две страни.

Техните основни функции включват<sup>246</sup>:

- Събиране, анализиране и съхраняване на информация и данни за производствен капацитет и потенциалните възможности на МСП - субконтрактори и организация на бързото им придвижване към страните, които си взаимодействат;

- Идентифициране на запитвания или оферти от чуждестранни или месни клиенти и тяхното разпространение сред субконтракторите;

- Подпомагане на потенциалните подизпълнители в организирането на продуктови клъстери и асоциации и в договарянето с техните контрактори.

Както е препоръчано на срещите на експертни групи на ОИРОН под названието - "Индустриално субконтракторство и партньорски размени и политики" (май 1991 г. и юни 1994 г.) **новото поколение ЦСПР трябва да действат като центрове за разнообразна помощ и информация за подизпълнители в области като**<sup>247</sup>:

◆ *Техническа подкрепа (продуктов дизайн, технологии, оборудване, иновация);*

◆ *Мениджмънта по качеството, стандартизирането и сертифицирането;*

◆ *Маркетингови стратегии и анализи, включително подпомагане участието на подизпълнителите в международни панаири и бизнес форуми;*

◆ *Улесняване достъпа на субконтракторите до кредити, финансови помощи и инициативи;*

◆ *Подпомагане на мениджмънта на подизпълнителите (подобряването му, помощ при финансовия мениджмънт и контрола върху производството);*

◆ *Правни съвети при сключването на договори за подизпълнителство, способите на управлението им и разрешаването на спорове;*

◆ *Мениджмънт на човешките ресурси (обучение и тренинг на кадрите им).*

---

<sup>246</sup> Вж. пак там.

<sup>247</sup> Вж. пак там.

Тази информация и помощ се доставят на подизпълнителите директно от ЦСПР под формата на *проучвания, съвети, обучение, познавателни семинари и индустриални панаири или чрез насочване на фирмите към съответните индустриални институции.*

ОИРОН препоръчва ЦСПР да *имат правен статут* (да са регистрирани като търговско дружество). В края на 2006 г. ОИРОН е установила 44 ЦСПР в 32 държави, като е следвала този модел. В тези центрове са се регистрирали над 10 000 субконтрактора, като: 56% от тях са от металообработващата промишленост; от текстилната, обработката на пластмаси и услугите са по 10 %; от електрониката – 7 % и от други индустрии – 7 %. През 2007 г. стартира проектът **създаване на световна мрежа от ЦСПР**<sup>248</sup>.

ОИРОН също така е създала *Клуб на всички ЦСПР*, които работят с методологията ѝ по цял свят. Той има за цел да *окуражи международното индустриално коопериране*. Клубът на ОИРОН организира постоянно<sup>249</sup>:

- *Срещи на експертни групи и технически консултации с цел да увеличи мероприятията и програмите си.*
- *Изследвания и публикации върху новите тенденции и развития на международното субконтракторство.*
- *Организиране на семинари за обучение на мениджъри в ЦСПР.*
- *Съглашения за коопериране и работа в мрежа с индустриални институции и асоциации.*
- *Предоставяне на достъп до различни услуги на ОИРОН, включително технологична информация и инвестиционни възможности в рамките на партньорската мрежа на МСП.*

**България не е пълноправен, а е асоцииран член в Международния клуб към ОИРОН, включващ всички ЦСПР.**

В рамките на програмата на ОИРОН за изграждането на ЦСПР са създадени и поддържани *стандартни инструменти и методи за развитие на индустриалното субконтракторство и партньорските отношения*. Това са<sup>250</sup>:

- *Контактуване с органите в съответната страна при разрешаване на спорни въпроси от областта на индустриалното законодателство и на политически въпроси, свързани със*

<sup>248</sup> Вж. How to Integrate SMEs into the Global Value Chain Networks: The Challenge of UNIDO SPX Centres. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=56216](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=56216).

<sup>249</sup> Вж. What are Subcontracting & Partnership Exchanges (SPX). <http://www.unido.org/en/doc/4561>.

<sup>250</sup> Вж. Standard instruments and methods. <http://www.unido.org/en/doc/4554>.



субконтракторството;

- *Ръководене при създаването и оперирането на ЦСПР;*
- *Създаване на компютърни програми за мениджмънт на база от данни, които да подпомагат дейността на ЦСПР – програми Аутсорсинг 2002 (outsourcing 2002);*
- *Създаване на субконтракторни номенклатури и терминологии;*
- *Написване на ръководство за създаване на субконтракторно споразумение и модели на контракти за установяване му;*
- *Създаване на ръководство за организациите, ръководещи субконтракторните панаири;*
- *Създаване на брошури и видеокасети, които разясняват предимството на субконтракторството и партньорството.*

ОИРОН създаде компютърен софтуер, наречен *Аутсорсинг 2002 (Outsourcing 2002)*, който може да се ползва на английски, френски и испански. Софтуерът е защитен с авторски права и се ползва безплатно от установените ЦСПР. Той е в рамките на проекта техническо подпомагане на ЦСПР <sup>251</sup>.

Аутсорсинг 2002<sup>252</sup> е *компютъризиран мениджърски инструмент*, позволяващ на ЦСПР да *вкарва и получава информация от индустриалните предприятия*. Програмата работи на стандартен персонален компютър и съдържа:

- ◆ *Стандартен въпросник за събиране на информация за субконтракторите и контракторите;*
- ◆ *Индустриални номенклатури (сектори на действие; произвеждани продукти – крайни и субконтракторни; производствено оборудване и процеси; региони; страни; принадлежности и аксесоари) и стандартни терминологии;*
- ◆ *Компютърен софтуер аутсорсинг 2002 и ръководство за използването му.*
- ◆ *Основните функции на Аутсорсинг 2002 са<sup>253</sup>:*
- ◆ *Регистриране на производствените възможности на компаниите въз основа на подробни въпросници и изследвания;*
- ◆ *Класифициране на тези компании според набор от предварително зададени критерии като: продукти, производствен процес и*

---

<sup>251</sup> Вж. пак там.

<sup>252</sup> Вж. SPX Tools: UNIDOSS - UNIDO Subcontracting System and OUTSOURCING 2002. <http://www.unido.org/en/doc/4553>.

<sup>253</sup> Вж. Standard instruments and methods. <http://www.unido.org/en/doc/4554>.

оборудване;

◆ *Търсене на субконтрактори според 16 критерия, (включително подробен анализ на регистрираните механизми и оборудване на подизпълнителите и техническите им характеристики) за да се извърши съпоставка с изискванията на контракторите.*

Освен това Аутсорсинг 2002 дава възможност за извършване на счетоводни услуги и ежедневно актуализиране на свободните производствени мощности на подизпълнителите. В допълнение системата също позволява икономическите анализи да бъдат проведени в специални подсектори и области, където съществуват трудности за субконтракторите, като същевременно дават решения на проблемите, свързани с технологиите и качеството, и подпомага инвестиционните и маркетинговите им стратегии.

Друго направление в дейността на ЦСПР е *спонсорирането или сключването на кооперативни споразумения с множество изложения по субконтракторство.*

Може да **обобщим**, че **инициативите на ОИРОН се отразяват положително върху субконтракторството и в частност на международното субконтракторство. Важно за неговото развитие е пропагандираната от организацията идея за партньорство в отношенията. Благоприятен е и стремежът за подпомагане на по-слабата страна във взаимодействието (както се получава на практика в повечето случаи) – МСП – субконтрактори. Посредническата роля между контрактор и подизпълнител на създадените от ОИРОН, ЦСПР води до създаване на много улеснения при намирането на партньор и при осъществяването на контакт с него. Центровете също оказват съществена подкрепа на дейностите, извършвани от субконтракторите. По този начин те съдействат за просперитета на интернационалното подизпълнителство. *Всички тези аргументи водят до извода, че създаването на подобни структури би улеснило прогреса на този процес във всяка страна, включително и в България.***

ОИРОН е организация, която разпростира дейността си по целия свят. На континента Европа, в частност (където се намира нашата страна) също има множество инициативи за институционална подкрепа на международното субконтракторство. Познаването и използването на възможностите им може да се отрази благоприятно на развитието на интернационалното подизпълнителство в България.

## 1.2. Международна мрежа от организации в областта на субконтракторството, индустриалното коопериране и партньорството. Международни субконтракторски изложения и състояние на субконтракторството в страните, където те се провеждат

В Европа най-силна институционална подкрепа интернационалното подизпълнителството получава чрез **Международната мрежа от организации в областта на субконтракторството, индустриалното коопериране и партньорството (ММООСИКП)**<sup>254</sup>. Тя е първото обединение на панаириите за субконтракторство на континента, а също и активна организация на предприятията, занимаващи се с индустриално субконтракторство.

Създадена 1990 г. под покровителството на Европейската комисия с мисията *да обедини най-важните от практическо значение организации с нестопанска цел в единния Европейски пазар – публични или частни - специализирани в популяризирането и развитието на фирмите, занимаващи се с индустриално субконтракторство в Европа, които са се фокусирали върху интернационализацията на техните дейности*<sup>255</sup>.

ММООСИКП разполага с европейска мрежа от промоционални агенции за подпомагане на подизпълнителството наречени **Центрове за индустриални партньорства** (Centres for Industrial Partnerships)<sup>256</sup>. Те са *центрове за обмяна на техническа информация, промоция на подизпълнителството и среща на контрактори и субконтрактори*. Предназначени са да оказват услуги на *производствени и обслужващи предприятия, желаещи да организират субконтракторни изложения и дълготрайни отношения под формата на производствени (субконтракторни), технологични, финансови и търговски партньорства*. Създадени са над 40 такива центъра, като по този начин е формирана **европейска мрежа от снабдители, субконтрактори и потенциални партньори, способна да осигури актуална, надеждна и сигурна информация на повече от 20000 предприятия**<sup>257</sup>.

В днешно време с подкрепата и на ОИРОН, ММООСИКП се е разраснала и е станала **най-важната международна мрежа, посветена на**

---

<sup>254</sup> RIOST (Rйseau International des Organismes de Sous-Traitance – International Network of Subcontracting, Industrial Cooperation and Partnership Organizations), вж. <http://www.goalnetwork.net/methodology.php?lg=en>.

<sup>255</sup> Вж. пак там.

<sup>256</sup> Вж. Presentation. GOAL for International Cooperation. <http://www.goalnetwork.net/index.php?lg=en>.

<sup>257</sup> Вж. пак там.

**популяризирането на индустриалното субконтракторство, партньорство и индустриално коопериране с членове от над 50 страни**<sup>258</sup>. Други организации, с които тя си партнира са: Световната Банка (The World Bank); Междумериканската Банка за Развитие (The Inter-American Development Bank); Международната Финансова Корпорация (The International Financial Corporation); Европейската комисия (The European Commission); Центъра за развитие на предприятията (The Centre for Development of Enterprises) и Международния търговски център (The International Trade Center)<sup>259</sup>.

ММООСИКП предлага на субконтракторите: да използват международен тим от качествени експерти; доказана методология и опит; глобална мрежа от промоционални центрове; обширен пакет от инструменти, включително и софтуер; офиси за връзка в САЩ и Европа; международна мрежа за коопериране<sup>260</sup>.

*Първоначалните цели* на ММООСИКП са били<sup>261</sup>:

- Изучаване, пропагандиране и развитие на субконтракторството, кооперирането и индустриалното партньорство;
- Улесняване на връзките между организациите и фирмите, занимаващи се със субконтракторство;
- Да се създаде цялостна методологична и технологична подкрепа, за да се помогне на фирмите подизпълнители;
- Предлагане на инициативи на Международни, европейски и национални организации;
- Засилване на транснационалното сътрудничество;
- Създаване на цялостно обслужване на фирмите субконтрактори.

ММООСИКП е *нестопанска организация*, регистрирана по Белгийското законодателство. Тя е асоциация, която *работи за премахване на възникнали проблеми в областта на субконтракторството и се адаптира спрямо нуждите на членовете си*.

Основните *полета на интервенция* на организацията са:

- Установяване на Центрове за Индустриални Партньорства;
- Търсене и промоциране на международни партньорства, базирани на финансови, технически и производствени споразумения;
- Създаване на програми за развитие и подобряване на дейностите на

---

<sup>258</sup> От 2004 г. ЦСПР към ОИРОН са член на ММООСИКП. От тогава те са със статута на Центрове за Индустриални Партньорства.

<sup>259</sup> Вж. GOAL customers. <http://www.goalnetwork.net/customers.php?lg=en>.

<sup>260</sup> Вж. пак там.

<sup>261</sup> Вж. пак там.

субконтракторите, които ще им позволят да посрещнат техническите и мениджърските изисквания на местни и чуждестранни контрактори;

- Организиране на международни субконтракторни изложения<sup>262</sup>.

ММООСИКП организира следните постоянни събития<sup>263</sup>:

- Ежегодна генерална среща - общо събрание в рамките на субконтракторното изложение АЛИАНС ФЕЪ (ALLIANCE fair)<sup>264</sup>;

- Периодични национални срещи в рамките на големите панаири за субконтракторство в Европа;

- Специализирани работни групи, работещи съобразно нуждите на организацията (основните проекти, с които се занимава организацията);

- Периодична размяна на информация и съобщаване на новостите, чрез Интернет портала на организацията.

Може да се каже, че за своите членове ММООСИКП е **уникална платформа, чрез която съвместните дейности в областта на субконтракторството могат да се развият лесно на международно ниво и с висококачествени партньори.**

Базирана в столицата на ЕС Брюксел, ММООСИКП: издава няколко студии и анализи на различни теми, свързани с индустриалното субконтракторство; организира е или участва в множество конференции и семинари за субконтракторство и подпомага своите членове да повишат качеството на обслужването на подизпълнителските компании<sup>265</sup>.

Организацията предлага следните *ползи* за обществото и предприятията: *създаване на нови работни места; оптимално разположение на индустриалните ресурси; нарастване на производителността и конкурентоспособността; развиване и придобиване на нови технологии; международна промоция на продуктите и привличане на международни инвеститори*<sup>266</sup>.

ММООСИКП е създавала специални комисии, посветени на важни аспекти от нейната дейност:

- *Целева комисия* - има за цел пропагандирането на националното и международното партньорство между фирмите;

---

<sup>262</sup> Вж. GOAL missions. <http://www.goalnetwork.net/missions.php?lg=en>.

<sup>263</sup> Вж. пак там.

<sup>264</sup> АЛИАНС ФЕЪ (ALLIANCE fair) е ежегодно международно изложение на фирми подизпълнители и се провежда в Лион, Франция.

<sup>265</sup> Вж. GOAL missions. <http://www.goalnetwork.net/missions.php?lg=en>.

<sup>266</sup> Вж. Presentation. GOAL for International Cooperation. <http://www.goalnetwork.net/index.php?lg=en>.

- Комисия "най-доброто" – занимава се с най-добрите Европейски субконтракторни търговски панаири, с цел по-добро обслужване и подпомагане на субконтракторните фирми, и намиране на стабилни партньори за развитие на техния бизнес;

- Комисия Европейски наблюдателен пункт по субконтракторство – осигурява редовни уникални и международно признати статистически данни за важността на индустриалното субконтракторство по промишлености и по различни страни;

- Някои други комисии са в проект, като напр. комисията за данни, имаща за цел осигуряване на достъп до най-важните база от данни за компании, изпълняващи субконтракторни услуги.

**Най важната цел** на ММООСИКП е **съчетаването на нуждите на контракторите и субконтракторите**, които са показани в Таблица № 10<sup>267</sup>.

Таблица № 10.

Нужди на контракторите и субконтракторите	
Нужди на контракторите	Нужди на субконтракторите
1. Надеждни партньори.	1. Надеждни партньори.
2. Квалифицирани субконтрактори.	2. Заинтересовани клиенти.
3. Индустриално ноу-хау.	3. Техническо повишаване на качеството (повишаване качеството на използваната техника и произведените продукти).
4. Производствени способности.	4. Пазарни възможности.
5. Индустриално обслужване.	5. Индустриално обслужване.
6. Части, детайли и компоненти.	6. Потенциални инвеститори.

ММООСИКП е разработила и патентовала индустриален мениджърски софтуер за работа с база от данни. Той се основава на промишлените технологии и мениджърските умения на производствените предприятия контрактори и субконтрактори, и е наречен Глобално Снабдяване ("Global Sourcing"). Този софтуер е част от последователна и обширна методология, и може да се използва на английски, френски и испански език. Основните функции на Глобално Снабдяване (ГС) са<sup>268</sup>:

➤ Описване на производствения капацитет и способностите на предприятието, което се основава на информацията от попълнения от него въпросник.

<sup>267</sup> Вж. GOAL customers. <http://www.goalnetwork.net/customers.php?lg=en>.

<sup>268</sup> Вж. GOAL methodology. <http://www.goalnetwork.net/customers.php?lg=en>.

➤ Класифициране на предприятията на основата на серия от индустриални манифактури, като: сектор на дейност, производствени процеси, произведени продукти, оборудване и т.н.

➤ Търсене на субконтрактори или контрактори по предварително фиксирани критерии (включващи обширен анализ на наличните машини и на техните технически характеристики) с цел намиране на най-подходящия.

В допълнение ГС позволява да се извърши технологичен и качествен аудит и оценка, и да се направят икономически анализи на: специфични сектори или региони; слабите места на предприятията и на предложените решения; инвестиционните и маркетинговите стратегии.

**Една от най-важните роли на ММООСИКП е свързана с обединяването и подпомагането на международни изложения по субконтракторство в различните страни.** Най-добрите такива, които са членове на организацията са:

➤ *SUBFORNITURA. Exhibition of Subcontracted Industrial Processing*<sup>269</sup>. Провежда се ежегодно от 1977 г. в град Парма, Италия. Посветено е на субконтракторството в обработващата промишленост: обработка на алуминий, метали и пластмаси; инженеринг и консултинг; обработка на повърхности; механични конструкции; програмно обезпечаване. На изложението е налице пряко общуване между клиентите и субконтракторите. Посетителите могат непосредствено на панаира да проверят и изпитат представените стоки и оборудване. **Изложението може да се използва от МСП – подизпълнители като възможност за демонстриране на тяхната продукция на италианския пазар.** Експозицията е само за специалисти и се посещава от: мениджъри на фирми; началници на производството и ръководители на компании.

➤ *SUBCONTRACTING ALIANKINTA International Subcontracting Exhibition*<sup>270</sup>. Провежда се ежегодно от 1988 г. в град Тампере, Финландия. На него се представят следните промишлености: металургия; електроника; обработка на метали и пластмаси; технологии на производство. През 2006 г. посетителите са 17 200. Представени са над 1500 компании от 15 държави и са показани над 750 стенда. Организаторът на изложението - Tampere Trade Fairs Ltd. - е член на ММООСИКП. В резултат на това, международното участие на панаира се увеличава с всяка изминала година. **Изложението се фокусира върху развитието на дейностите на компаниите в областта на индустриалното субконтракторство в Европа.**

<sup>269</sup> Вж. Senaf. Mestiere fiere. [http://www.senaf.it/senaf\\_eng.asp?view=chisiamo](http://www.senaf.it/senaf_eng.asp?view=chisiamo).

<sup>270</sup> Вж. Tampere Trade Fairs. <http://www.tampereenmessut.fi/html/news>.

За 2005 г. субконтракторните дейности във Финландия са за стойност от 10 млрд. евро. Това прави субконтракторството много важно за страната. 9 824 фирми са включили в дейността си субконтракторни функции. Работната сила, заета в тях е 72 400 човека<sup>271</sup>.

➤ SUBCONTRACTING, Factory Automation & INTERKAMA+<sup>272</sup>. Провежда се в рамките на ежегодния Хановерския панаир в град Хановер, Германия. Той е един от най-големите панаири за субконтракторство, в който през 2006 г. са взели участие 1 600 фирми от 50 страни. Най-интересни са тематичните направления: леярство, ковачество, автомобилостроене. На посетителите се предоставя голям обем концентрирана информация по интересуващите ги тематика. Панаирът дава възможност те да **направят сравнителен анализ на решенията на техните проблеми, предлагани от конкуриращите се фирми и лично да се беседва с представителите на фирмите от различните страни.**

За 2005 г., в Германия са били осъществени субконтракторни договори за повече от 173 млрд. евро. По този показател страната е с най-голяма стойност в ЕС. В субконтракторни вериги участват 105 450 фирми, като броя на заетите в тях е повече от 1 250 000 души<sup>273</sup>.

➤ Z. SUBCONTRACTING FAIR. International Trade Fair For Parts, Components, Modules And Technologies<sup>274</sup>. Организира се ежегодно от осем години в град Лайпциг, Германия. През 2007 г. са представени 483 предприятия, от които 134 са чуждестранни – от 19 страни. Изложението **отразява динамичното развитие на субконтракторната индустрия чрез представянето на новите идеи в нея.** Основните области са: конструиране; снабдяване на части за автомобилната индустрия; производство на инструменти за машини и фабрики; електроника; индустриално обслужване.

➤ Subcon. The International Show for Buyers of Subcontract Manufacturing<sup>275</sup>. Провежда се в град Бирмингам, Великобритания. През 2006 г. е имало 230 участници от 17 страни. По време на панаира се **организируют семинари, свързани със субконтракторството.** Участват фирми от следните индустрии: автомобилостроене; самолетостроене, електроника, телекомуникации, нефтена, газова и железопътна промишлености.

---

<sup>271</sup> Вж. Finland 2005 statistics study on subcontracting.

[http://www.riost.org/upload/Finland\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/Finland_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).

<sup>272</sup> Вж. Global fairs. Global business. <http://www.messe.de>.

<sup>273</sup> Вж. Germany 2005 statistics study on subcontracting.

[http://www.riost.org/upload/Germany\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/Germany_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).

<sup>274</sup> Вж. Z 2007. SUBCONTRACTING FAIR. [http://www.leipziger-messe.de/LeMMon/Graph1.NSF/Lookup/Abschluss-PM\\_Z2007\\_eng/\\$file/Abschluss-PM\\_Z2007\\_eng.pdf](http://www.leipziger-messe.de/LeMMon/Graph1.NSF/Lookup/Abschluss-PM_Z2007_eng/$file/Abschluss-PM_Z2007_eng.pdf).

<sup>275</sup> Вж. Subcon 2007. <http://www.subconshow.co.uk/visiting.html>.



➤ MIDEST Paris<sup>276</sup>. Провежда се ежегодно от 36 години в град Париж, Франция. Това изложение е **водеща експозиция в Европа и света в областта на субконтракторството**. За 2006 г. участниците са били 1736 предприятия, от които 652 са чуждестранни от 38 държави. Посетителите са 47 915. Обхванати са следните промишлени сектори: електроника, микроелектроника, обработка на метали, индустриално оборудване, инженеринг, индустриално снабдяване.

➤ ALLIANCE<sup>277</sup>. Ежегоден субконтракторен панаир провеждан в град Лион, Франция. **Той е втория по големина във Франция (след MIDEST Paris) и четвъртия по големина в Европа**. През 2006 г. в него взеха участие 500 предприятия, а посетителите му надхвърлиха 15 000. Обхванати са следните индустрии: обработка на метали и пластмаси; електроника и електротехника; дизайн и инженеринг; индустриална поддръжка.

Индустриалното субконтракторство във Франция за 2005 г. възлиза на 108 млрд. евро. В страната има близо 100 000 предприятия, които функционират като подизпълнители. В тях работят около 867 000 човека<sup>278</sup>.

➤ ELMIA SUBCONTRACTOR fair<sup>279</sup>. Провежда се ежегодно от 1975 г. в град Йонкьопинг, Швеция. През 2006 г. са участвали 1 186 фирми от 30 държави. Изложението е разгледано от 15 184 посетители. Важността му се подчертава от факта, че **всяка година на него се сключват субконтракторни договори за около 2 млрд. евро**. Той се отличава с изключително разнообразие: продукти и компоненти (електро-механични; електроника; филтри; лагери; механични компоненти и т.н.); материали, полуфабрикати и междинни продукти (пластмаси; полимери; стомани; метали и т.н.); производствени методи (пресоване; обработка на метали и пластмаси; перфориране и т.н.); инструменти (за пресоване; за пластична обработка; за рязане и т.н.) и индустриално обслужване. Една от **силните страни на изложението е наличието на предварително издаден каталог на продуктите представени, на него**. По този начин **посетителите лесно и бързо намират желаните от тях продукти**.

Като цяло индустриалното субконтракторство в Швеция достига 17 млрд. евро за 1995 г. Над 23 500 предприятия изпълняват субконтракторни поръчки. В

---

<sup>276</sup> Вж. THE WORLD'S LEADING INDUSTRIAL SUBCONTRACTING SHOW 13–16 November 2007 PARIS-NORD VILLEPINTE FRANCE. [http://www.midest.com/site/GP/Press/The\\_show,C917,I1029.htm?KM\\_Session=45b270fea59c130de0a014fc3640ee8b](http://www.midest.com/site/GP/Press/The_show,C917,I1029.htm?KM_Session=45b270fea59c130de0a014fc3640ee8b).

<sup>277</sup> Вж. STIM 2008. [www.alliance-net.com](http://www.alliance-net.com).

<sup>278</sup> Вж. France 2005 statistics study on subcontracting. [http://www.riost.org/upload/France\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/France_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).

<sup>279</sup> Вж. Elmia Subcontractor 2007. <http://www.elmia.se/subcontractor>.

тях работят близо 150 000 човека<sup>280</sup>.

➤ ESEF fair<sup>281</sup>. Провежда се ежегодно в Ярбеурс Утрехт, Холандия. През 2006 г. са участвали 570 предприятия, а посетителите са 36 739. Обхванати са следните сектори: обработка на метал, инженеринг и дизайн; обработка на пластмаси; метални продукти; електроника. Сключени са субконтракторни сделки за 87 млн. евро.

➤ SUBCONTRATACION fair<sup>282</sup>. Провежда се на всеки две години в град Билбао, Испания от началото на 80-те години на XX век. Той възниква като част от Центъра за промишлено коопериране и субконтракторство към Търговско-промишлената палата на град Билбао и става **третото по големина мероприятие за установяване на контакти между субконтрактори и контрактори в Европа**. През 2005 г. участниците са били 612, от които 186 са били чуждестранни предприятия от 35 страни. Фирмите са от следните браншове: химическа промишленост; машиностроене; производство на електрически уреди; електроника; обработка на пластмаси; керамична промишленост; текстилна промишленост; авионавтика.

Интересен е опитът на Испания при развитието на субконтракторните отношения. Към средата на 70-те години на XX век тя значително изостава от водещите индустриални страни по конкурентоспособността на своята промишленост. Тогава започват активни действия за внедряване на механизмите на производственото коопериране и субконтракторството. Инициатори на проекта са: търговско-промишлената палата, Института за МСП и Института за външна търговия. Основната идея е да се преодолее изоставането, чрез осигуряване на работа на МСП, чрез даването на поръчки за субконтракторна продукция от страна на големите фирми (преимущество е имало автомобилостроенето). В началото е събрана база от данни за предприятията подизпълнители, включваща информация за произвежданите от тях продукти и производствения им капацитет. На тази основа е разработен каталог на фирмите субконтрактори. Важен етап в развитието на подизпълнителството в Испания е участието на предприятията субконтрактори в Международни специализирани изложения в Копенхаген, Париж, Ханوفر, Бирмингам и т.н. Разпространението на субконтракторството в Испания позволи

---

<sup>280</sup> Вж. Sweden 2005 statistics study on subcontracting.

[http://www.riost.org/upload/Sweden\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/Sweden_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).

<sup>281</sup> Вж. VNU exhibitions. <http://sites.vnuexhibitions.com/fsmk/images/img.asp?src=pages&id=15038&number=1&type=1&wf=20>.

<sup>282</sup> Вж. Subcontraction 2007.

[http://www.bilbaoexhibitioncentre.com/feria\\_web/ingles/certamen05/cumbre/pdf/SUB\\_ING.pdf](http://www.bilbaoexhibitioncentre.com/feria_web/ingles/certamen05/cumbre/pdf/SUB_ING.pdf).

на страната в кратки срокове да изгради мрежи от МСП, които първоначално са специализирани в изпълнението на поръчки от чужди големи компании, а по-късно и на поръчки от местни фирми. Постепенно развитието на субконтракторството е започнало да напредва с бързи темпове и в началото на 90-те години на XX век към Търговско-промишлените палати на 29 града са създадени **борси за субконтракти**. Те са **в основата на икономическия растеж в страната**.

Субконтракторното производство в Испания възлиза на стойност от 46 млрд. евро за 2005 г. В него вземат участие 64 000 подизпълнители, като в тях работят 633 000 човека<sup>283</sup>.

➤ *Turkish Sub-contracting Exchange*<sup>284</sup>. Започва да функционира от 1990 г. със съдействието на ОИРОН. Провежда се ежегодно в град Истанбул, Турция. През 2005 г. са участвали: 315 субконтрактори; 10 чуждестранни и 14 месни основни контрактори. Направени са 900 срещи “лице в лице”. Представени са следните индустрии: автомобилостроене, електроника, електротехника, производство на машини, строителство и конструиране.

В България също е правен опит за създаване на изложение, свързано със субконтракторството. През 1999 г. в Пловдив стартира първото **Балканско изложение на индустриалния подизпълнител - BISE (Balkan Industrial Subcontracting Exhibition)**<sup>285</sup>. Идеята на организаторите е в подобна самостоятелна проява фирми, произвеждащи кооперирани възли и детайли, а също и инструментална екипировка да покажат възможностите си. *Заради естеството на дейността им те рядко излизат публично на свои собствени щандове на другите големи международни промишлени изложби*. Тази изява е **заредена с възможности за създаване на нови партньорства и сътрудничества в областта на подизпълнението**. От 2000 г. до 2003 г. изложението се провежда ежегодно в рамките на оръжейното биенале “Хемус”. През 1999 г. са представени 41 фирми, като 6 от тях са от Германия и Турция. Срещите са много резултатни - 30% от изложителите сключват договори<sup>286</sup>.

**Целта** на второто Балканско изложение на индустриалния подизпълнител проведено през 2000 г. е **български фирми, основно от малкия и средния бизнес, да се срещнат директно с контрактори от Балканския полуостров и Европа**. За разлика от традиционните изложби, на него производителите *не*

<sup>283</sup> Вж. Spain 2005 statistics study on subcontracting.  
[http://www.riost.org/upload/Spain\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/Spain_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).

<sup>284</sup> Вж. ITO. <http://www.ito.org.tr/ICOC/SDMMain.aspx?tabid=510>.

<sup>285</sup> Вж. Емануилова, Е. Тръгна първото изложение на подизпълнители. в. Марица днес, 1999, бр. 121.

<sup>286</sup> Вж. пак там.

*представят продуктите си, а собствените си възможности.* Основните акценти на изложението са върху инженерните изследвания и разработки, технологичната и инструменталната подготовка и екипировка. Фирмите представени на него са: инженерни бюра; металообработващи предприятия; предприятия произвеждащи пластмасови изделия, инструменти и инструментална екипировка<sup>287</sup>. **Идеята е в България да се създаде балкански център на индустриалния подизпълнител и Балканско изложение на индустриалния подизпълнител е неин катализатор.** По време на проявата стартира клуб ЦСПР за обмен на информация за търсене на партньори. Най-многобройни са посетителите от Турция. Присъстват също и представители на големи гръцки фирми. Няколко презентации на инвестиционни фондове, банки и лизингови компании допълват съпътстващата програма на изложението<sup>288</sup>.

Въпреки добрите намерения *Балканското изложение на индустриалния подизпълнител прекъсва своята работа след 2003 г.*

Може да обобщим, че **ММООСИКП** чрез своите мероприятия и инициативи активно подкрепя развитието на международното субконтракторство. Тя играе координиращата и подпомагащата роля при организирането и провеждането на изложения, свързани със субконтракторството. Чрез тях подизпълнителите си осигуряват сигурна реализацията на продукцията, а контракторите могат да намерят необходимите им детайли с желаното от тях качество, на изгодна цена. Всичко казано до тук подчертава важността на субконтракторните изложения за развитието на международните субконтракторни отношения и необходимостта от *възобновяване на Българското такова*. По този начин ще се подпомогне интернационалното подизпълнителство в страната, ще бъдат привлечени нови контрактори и чуждестранни инвестиции.

**Практическата реализация на международното субконтракторство е довела до оформянето на специфични модели в различните части на света. От всеки един може да се направят полезни изводи, които да се използват за прогреса на интернационалното подизпълнителство в България.**

---

<sup>287</sup> Вж. Дойкова, Л. Подизпълнители от Балканите се събират на BISE. в. Марица днес, 2000, бр. 36.

<sup>288</sup> Вж. Дойкова, Л. Оръжие и бизнес се срещат на "Хемус". в. Марица днес, бр. 144, 2000 г.

## 2. Оценка на практиката на международното субконтракторство в Япония и САЩ

### 2.1. Оценка на практиката на международното субконтракторство в Япония

Японската субконтракторна система (ЯСС) е сложно и развиващото се явление, което е **резултат от взаимодействието на исторически събития и човешкия фактор**. Еволюцията на тази система може да се разглежда като *движение към сътрудничество в производството, основано на принципите на бързото разрешаване на възникнали проблеми, което осигурява непрекъснато производство на висококачествени продукти с ниски цени*. Тя най-добре може да се обясни като дължаща се на *икономически, политически, технологични и стратегически фактори, взети в тяхната съвкупност*<sup>289</sup>.

Корените на ЯСС могат да се открият в индустриалната реорганизация през и след Втората световна война. Няколко фактори са отговорни за развитието на субконтракторството: бързото разрастване на търсенето на муниципии, наличието на евтина работна сила, политиците, промените в инфраструктурата и технологиите<sup>290</sup>. Японските производители се обръщат към субконтракторството, което е в състояние да покрие големите мащаби на усъвършенстванията в областта на инфраструктурата и технологиите. Експанзията в националните транспортни и комуникационни системи правят продуктите на МСП по-търсени. Стандартизираните производствени процеси и методите на масовото производство водят до нарастване на поръчките към субконтракторите в машиностроителната промишленост. Електричеството и нарастването на използването на електрически и дизелови машини в МСП води до по-бързото и подобро производство. *Всички тези промени позволяват на малките фамилни фирми да се интегрират в стандартната рутина на големите напредничеви фирми*.

Между 1940 и 1945 г. в борбата си да въведе свободна икономика, Японското правителство, чрез Министерството на търговията и индустрията се намесва, за да *рационализира и усъвършенства субконтракторната система*. То нарежда на *компаниите да пропагандират специализацията, да се разделя производството в зависимост от нея, като контракторите трябва да се*

<sup>289</sup> Вж. Nishiguchi, T. Strategic Industrial Sourcing. New York, Oxford University Press, 1994, p. 5.

<sup>290</sup> Вж. Nishiguchi, T., J. Brookfield. The evolution of Japanese subcontracting. S I o a n Management Review, 1997, Vol. 38, № 2, p. 15.

*откажат от производството на детайли, произвеждани от субконтракторите.* Това изисква подизпълнителите да поддържат стабилни взаимоотношения с посочените от министерството клиенти и се установява субконтракторни организации – киориокукай (kyogyokukai) - които се контролират от основните контрактори<sup>291</sup>.

В авиационната промишленост, правителството внимателно планира и организира производството. През 1944 г. Министерството на отбраната направлява хиляди фирми, които контролира директно и им поръчва да произвеждат части за авиационната промишленост и други въоръжения. Малко след това, правителството рационализира вертикалните канали на производство – създават се кигио кейретсу (kigyō keiretsu) - и налага вертикална йерархия между основните контрактори и субконтрактори<sup>292</sup>. Министерството на търговията и индустрията, обаче не изпълнява плановете си добре. Фирмите не харесват правилата и не са добре координирани. Подизпълнителството е много продължително и е посветено на снабдяването или обслужването на множество клиенти от субконтракторите.

Може да обобщим, че *правителствените цели се оказват нереалистични, но създадените правила на взаимодействие оказват силно влияние върху субконтракторството в Япония.* Поставя се началото на важния **трансфер на технологии от големите към малките фирми и се установи пирамидална структура в субконтракторните отношения.**

След Втората световна война, търсенето на муниципии рязко спада и направените инвестиции в тази област са загубени. Появява се голям поток от демобилизирани войници и голям недостиг на основни материали, както и на храни и облекла. Националният производителен капацитет е временно парализиран. През 1945 г. Върховния командващ на съюзническите сили, генерал *Дъглас Макартър* заповядва на Японското правителство да *пропагандира производството на продукти за широко потребление, като по този начин променя производството към невоенно.* С предимство се *развиват тежката промишленост, производството на стомана, желязо и електричество.* Постепенно *нараства размерът на японското субконтракторство,* което е съпътствано от *икономически натиск от страна на контракторите, чрез по-ниски цени и отсрочване на плащанията*<sup>293</sup>.

---

<sup>291</sup> Вж. пак там. с. 16.

<sup>292</sup> Вж. пак там. с. 16.

<sup>293</sup> Вж. пак там. с. 17.

Основните контрактори възприемат **снабдителски стратегии**, **включващи множество субконтрактори**, като силата им при договарянето **нараства, чрез цените и увеличаващото се използване на временно наети работници**. Политиците също играят **значителна роля за стабилизиране** на сектора на дребния бизнес, т.к. мениджърите и работниците в МСП са голяма част от избирателите, от голямо значение за политиците е тяхната подкрепа. Тези усилия подпомагат създаването на *благоприятна околна среда за трансформиране на японското субконтракторство*.

*Японското субконтракторство, което познаваме днес е продукт на високия растеж на икономиката на страната започнал в началото на 60-те години на XX век. До тогава местният пазар е твърде бързо променящ се, с постоянно растяща и твърда конкуренция. Силната нарастваща тенденция към реално налични неизхарчени доходи, позволи трайно разширяване на разпространението на стоките за потребление. “Пренаселената” конкуренция между фирмите всяка, от които постоянно променя продуктите си линии, е налице в много Японски индустрии, особено в производството на електроника и моторни превозни средства. Например: през 1967 г. Тойота произвежда 670 000 моторни превозни средства от 33 различни модела. За сравнение Дженерал Моторс Шевролет произвежда 1,65 млн. от три модела. Най-общо двигателите, трансмисията и различните цветови гами на Тойота Корола скачат от 72 през 1966 на 5200 през 1987 г.<sup>294</sup>. **Нарастващото разнообразие от продукти с кратък жизнен цикъл прави производството значително по-сложно и подтиква развитието на подизпълнителството.***

През 60-те години на XX век *субконтракторството играе важна роля в Японската икономика*. Търсенето на продукти нараства, трудовите ресурси стават недостатъчно и разликата в заплащането в големите и малките фирми намаля. Това повлиява на *атрактивността на МСП*. Техният дял в БНП от 1960 до 1980 остава неизменен около 1/3 от него. Нещо повече, процентът на временно заетите работници в дребния бизнес намалява от 7,7 на 4,5 между 1959 и 1965 година<sup>295</sup>.

Съществено е да се разбере **контекста на процеса**. В края на 50-те и началото на 60-те години на XX век *големите японски производители срещат проблеми със сложността на производството, а МСП са в затруднение поради липсата на финансови и технически ресурси*. За да се посрещнат тези

---

<sup>294</sup> Вж. Зарубежная практика производственной кооперации и субконтракции. <http://www.yartpp.ru/subconstruct/47>.

<sup>295</sup> Вж. пак там.

предизвикателства (и планът за либерализиране и сваляне на ограниченията за чуждестранните инвестиции в Япония), **големите фирми започват да инвестират много средства в своите субконтрактори**. В този процес контракторите разработват различни снабдителски стратегии, за да създадат работа на основните си подизпълнители.

Може да се каже, че **големите фирми концентрират своите ресурси върху стратегически важните продукти и процеси, като другите ги оставят на субконтрактори**. Често субконтракторите, първоначално отговорни само за отделни, несвързани помежду си части и манипулации, *стратегически постепенно в течение на времето се превръщат в производители на подсистеми и сглобяващи фирми* на базата на договор. **Подизпълнителството помага на МСП да се освободят от нарастващия брой на операционни и административни задачи**. Освен това много практики, които свързваме с модерното подизпълнителство (**управление на клъстери, дългосрочни контракти, целево ценообразуване, съвместен инженеринг и т.н.**) са развити за пръв път през този период.

Съвременното Японско субконтракторство (формирало се след 80-те години на XX век) се основава на **доверието**, при което *фирмите на върха на пирамидата купуват части за монтаж в краен продукт и системни компоненти от подизпълнителите от първо равнище, които от своя страна купуват специализирани части от групата на субконтракторите от второ равнище, те пък купуват отделни части от субконтракторите от трето равнище и т.н.* Друг характерен момент днес е **развитието на международния аспект в него – в средата на 90-те години на XX век започват да се използват множество подизпълнители от чужбина**.

При реализацията на подизпълнителството в Япония е налице **ранжирането (подреждането) на предприятията - субконтрактори в зависимост от разполагаемите производствени мощности и нивото на технологията, която използват**. Основни критерии при подбора са **качеството и надеждността на партньора**. Японската практика се развива на базата на **груповия контрол над производствения процес и бързото съвместно решаване на възникнали проблеми**. Взети заедно, двете придвижиха Японското субконтракторство от система за експлоатиране на подизпълнителите и прилагане на правилото: “губиш – печеля” (lose-win) към **съвместно производство, в което се цени доверието и сътрудничеството и принципът: “печелиш-печеля” (win-win)**. Налице е **по-голяма стабилност на**



отношенията, по-големи възможности за техническа подкрепа и нарастване на перспективите за растеж.

**Доверието е ключов компонент** на Японския подход относно, размяната и особено при субконтракторните взаимоотношения. **Взаимното доверие, ангажираността към отношенията и дългосрочното партньорство** осигуряват ефективен механизъм в снабдителските вериги на Японското производство<sup>296</sup>.

Практическото значение на концепцията за доверието между контрактор и субконтрактор зависи от *съществуването на риск във взаимоотношенията*. Доказано е, че **Европейските снабдителски вериги могат да спечелят от по-голямата степен на коопериране и доверие, подобно на Японския модел**<sup>297</sup>.

Японските клиенти са се *отказали от идеята за намаление на цената, чрез стимулиране на конкуренцията между субконтракторите*. Напротив контракторите се стремят да **установят трайни партньорски отношения с подизпълнителите за да се повиши ефективността на производството**. И макар, че първоначалната цена се формира на основата на детайлни изчисления на стойността на разходите, направени по изработване на поръчката, на по-късен етап към нея се прибавят и добавки равни на стойността на икономическия ефект, получен от контрактора при използването на стоките, произведени от подизпълнителя. В първоначалната цена се включва определен процент печалба за субконтрактора, както и амортизацията на използваното за изпълнение на поръчката оборудване и увеличението на цените на използваните суровини и материали.

Особеност на Японския модел на субконтракторство се явява **тясната производствено-техническа интеграция на крупния контрактор и множество малки подизпълнители**. Клиентът поддържа регулярни контакти с подизпълнителя, активно участва при усвояването на производството на необходимите му детайли, съдейства при повишаването на контрола върху качеството на продуктите, предоставя техническа, технологична и финансова помощ.

**Съвместното решаване на проблемите** осигурява ползи и на двете страни във взаимодействието. Това е възможно защото са развити *правила за разделяне на печалбата между клиенти и подизпълнители, които се спазват*

---

<sup>296</sup> Вж. Richardson, J. Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. *Strategic Management Journal*, 1993, № 14, p. 342.

<sup>297</sup> Вж. Kollock, P. The emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty, commitment and trust. *American Journal of Sociology*, 1994, Vol. 100, № 2, p. 334.

*отговорно. Резултатът е реално значително намаление на разходите по производството и нарастване на възможностите за бързи промени в дизайна и конструкцията на продуктите, продиктувани от предложенията, направени от всички участници в производствения процес.*

Най-изгодните елементи на дългосрочните размени са именно честия **взаимен обмен на информация**, позволяващ да се правят стратегически планове и намаляването на разходите, необходими за сключване на нови договори.

Друг индикатор в обсега на двустранната конструкция е **широкото разпространение на метода на черната кутия при субконтракторството**. Същността му се изразява в това, че клиентите изказват своите идеи и параметри за желаните детайли, като по-нататък подизпълнителите използват специалистите си, за да ги създадат. **Това е основна разлика със САЩ, където клиентите контролират проектирането и конструирането на детайлите**<sup>298</sup>.

Като един от методите за разрешаване на проблеми в Япония се практикува **периодичното осигуряване на посещения на инженерингови групи от страна на клиента** за улесняване на субконтракторите. Често контракторите изпращат няколко инженери, които стават част от групата по създаването на даден компонент. Тази обратна връзка подпомага поддържането на *подкрепа за подизпълнителите и бързото преодоляване на оперативно възникнали трудности*. Освен това, по този начин *клиентите събират информация и оформят дългосрочната си стратегия* спрямо субконтракторите.

Изграждането на субконтракторни взаимодействия е тясно свързано с **осигуряването на високо качество на произвежданите детайли и компоненти**. Целта е да се доставят продукти без дефекти, като в Япония на подизпълнителите се предоставят функции, свързани с тестването на детайли и функции, свързани с контрола върху качеството им.

Трябва да се отбележи, че **дългосрочните и поетапни размени между партньорите в установените японски индустриални мрежи са уникален феномен, съществуващ заедно със силната конкуренция**. Интензивната **информационна размяна, свързана с дългосрочните междуфирмени взаимоотношения създават бариери** пред предприятията, желаещи да навлязат в областта, която работят партньорите. Освен това **технологичните и**

---

<sup>298</sup> Вж. пак там. с. 21.

**организационните трендове** в индустриите с високи технологии поддържат съществуващата конкуренция и сътрудничество, както и спомагат за формиране на взаимносвързани и мрежести структури, в които се *включват и Американски компании* (това става преди всичко в електрониката и компютърна индустрия).

Крупните японски автомобилни компании имат 300-400 субконтрактори. **Със субконтракторите от първо ниво са установени преки, дългосрочни отношения.** Гиганти като Нисан и Тойота произвеждат съответно 26% и 29% от необходимите ѝ детайли, а останалото е от субконтракторство<sup>299</sup>.

До 80-те години на ХХ век снабдителските стратегии в електронната и автомобилната индустрия на Япония и Великобритания са сходни, но след това в Япония по-широко разпространение получава търговското субконтракторство, при което всички необходими части и детайли се произвеждат от подизпълнители, а контрактора се занимава с тяхното сглобяване<sup>300</sup>.

Японският икономически растеж е неразривно свързан с **икономическата структура кейрецу (keiretsu)**, което представлява *тясно коопериране между компаниите (контрактори и субконтрактори), персонала в тях и финансово кредитните институции*<sup>301</sup>.

**В сърцевината на кейрецу взаимоотношенията се намират Японската бизнес култура и корпоративните мениджъри и работници, които развиват дългосрочни кооперативни взаимоотношения.**

Други важни характеристики на тази структура са: *взаимно участие в акционерния капитал на партниращите си компании и техните банки; системата за доставка точно навреме; снабдяването с оборудване на субконтракторите.* Може да се твърди, че **конкурентоспособността на кейрецу е един от най-важните фактори за ограничаване на навлизането на чуждестранни компании в Япония.** Те са *институционална бариера* пред навлизането на този пазар, въпреки, че вече са налице включвания на чужди фирми в тези мрежи (най-често в областта на електрониката).

Кейрецу са *силно повлияни от банките*, с които си партнират, наречени “основни банки” и служещи за гарантиране на печалбата от производството. **Влиянието на основната банка върху членовете на кейрецу води до по-голяма производителност и по-ниски цени**<sup>302</sup>.

---

<sup>299</sup> Вж. Вж. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. op. cit. p. 831.

<sup>300</sup> Вж. пак там. с. 832.

<sup>301</sup> Вж. Mori, K. Industrial sea change; how changes in Keiretsu are opening the Japanese market. B r o o k I n g s Review; 1994, Vol. 9, № 22, p. 8.

<sup>302</sup> Вж. Mori, K. An appropriate corporate and financial strategy for successfully investing in the Japanese market. B u s i n e s s Economics; 1994, Vol.7, №1, p. 10.

Може да обобщим, че субконтракторството играе важна роля за икономическото развитие на Япония. В края на ХХ век при прилагането му се използват множество чуждестранни подизпълнители (преди всичко от Китай, Корея, Тайланд и др. близки страни), т.е. то започва да придобива характеристиките на международно. В основата му е доверието между контрактор и субконтрактор, отговорността към отношенията и прилагането на практиката печелиш-печелиш (win-win). Европейските фирми биха спечелили много ако използват натрупания дългогодишен опит на Япония в областта на субконтракторството.

Друга географски близка на Япония страна – САЩ, е развила по-различен модел на реализация на подизпълнителството.

## 2.2. Оценка на практиката на международното субконтракторство в САЩ

Американският модел на международно субконтракторство представлява **хоризонтална структура**, включваща едно голямо предприятие и кръг от МСП, изпълняващи производствени операции или произвеждащи детайли по негова поръчка<sup>303</sup>.

При него е налице **взаимодействие на много клиенти и подизпълнители**. Субконтракторният пазар е добре развит. Най-важният критерий при избора на субконтрактор е цената. Тази система съществува в тясна връзка с: *развитието на малкото предприемачество, иновационната активност на фирмата подизпълнител, достъпността на субконтрактора до лизингови отношения с контрактора*.

За американският модел е характерно, че **отношенията са в рамките на една конкретна поръчка и не се правят разчети в дългосрочен план**. Множеството предложения, които са налице от страна на субконтракторите от страната и чужбина позволяват на контрактора да избере най-добрия вариант за изпълнението на поръката му. Обикновено големите автомобилни компании имат 2000-2500 субконтрактори. Форд произвежда самостоятелно 38% от необходимите детайли, а Дженерал Мотърз – 47%, останалото го получават от подизпълнителите<sup>304</sup>.

Обобщените данни от автомобилната индустрия на САЩ показват, че 30% от стойността на колата отиват в Корея за сглобяването, 17,5% в Япония за компоненти и модерни технологии, 7,5% в Германия за дизайна, 4% в Тайван и Сингапур за по-маловажните части, 2,5 % във Великобритания за рекламиране и маркетингови услуги и 1,5% в Ирландия и Барбадос за обработка на данни. Това означава, че *само 37% от стойността на продукта се генерират в САЩ*<sup>305</sup>.

По същия начин субконтракторството е важно за Американската самолетостроителна индустрия, в която доминират Еърбъс и Боинг. Боинг получава чрез субконтракторство над 34 000 компонента от различни производители, които се монтират в 747 месни самолети<sup>306</sup>.

---

<sup>303</sup> Вж. Зарубежная практика производственной кооперации и субконтрактации. <http://www.yartpp.ru/subcontract/47>.

<sup>304</sup> Вж. пак там.

<sup>305</sup> Вж. Grossman, G., E. Helpman. Outsourcing in a Global Economy. N a t i o n a l Bureau of Economic Research Working Paper, January 2002, Number 8728, p. 1.

<sup>306</sup> Вж. Shy, O., R. Stenbacka. Strategic Outsourcing. J o u r n a l of Economic Behaviour and Organisation, February 2003, Volume 50, Issue 2, p. 204.

Факт е, че индустриалното субконтракторство в САЩ достига 300 милиарда долара оборот за 2002 г., с 1,6 млн. предприятия извършващи чрез субконтракторство някой от дейностите си. Повече от 146 000 предприятия са регистрирани като индустриални субконтрактори и снабдители. Над 30% от големите фирми в САЩ получават повече от 50% от необходимите им детайли и компоненти чрез субконтракторство<sup>307</sup>.

Подизпълнителството в САЩ, обаче не се е развивало толкова интензивно в миналото. Например в края на 80-те години на ХХ век японските производители на коли са възприели субконтракторството в по-голяма степен, отколкото Американските производители на коли. Тойота произвежда 70 коли на един работник, докато при Дженерал Моторс показателя е приблизително 10. Основната причина за тази пазарна разлика според О. Ши и Р. Стенбака<sup>308</sup> е фактът, че Тойота получава чрез субконтракторство почти всички компоненти, които са необходими за сглобяване на техните коли.

За развитието на американския модел на субконтракторство способства не само либералната икономическа политика, но и системата на държавни поръчки, в частност за сектора на отбраната.

Американският модел **не позволява формирането на отраслови и междуотраслови клъстери**, което се явява несъмнен недостатък в сравнение с Японския. Анализирайки двата модела, експерти са установили, че автомобилната промишленост на Япония, в сравнение с автомобилната промишленост на САЩ има между 300 и 600 долара по-голяма печалба на произведен автомобил (тези цифри са в сила и за филиалите на Японските компании в чужбина)<sup>309</sup>. Това се дължи на начина на прилагане на подизпълнителството в Япония. За разлика от Американските конкуренти, **японските компании избират преди всичко субконтракторството с други фирми, отколкото сливането или поглъщането им** (както е в обичайната практика в САЩ). Те *дават трудоемките работи на подизпълнители, по-често* отколкото в САЩ. Японските производители имат тенденцията като цяло да ограничават разнообразието си от бизнеси от една индустрия, докато в *Американските корпорации се наблюдава диверсифициране на дейностите* в много голяма степен и те често приемат формата на конгломерат.

---

<sup>307</sup> Вж. Morcos, J. International Subcontracting versus Delocalization. Vienna, UNIDO, 2003, p. 3.

<sup>308</sup> Вж. Shy, O., R. Stenbacka. op. cit. p. 205.

<sup>309</sup> Вж. Зарубежная практика производственной кооперации и субконтракции. <http://www.yartpp.ru/subconstruct/47>.

Проблемите при възприемането на субконтракторството в САЩ, може да се обяснят с факта, че **отношенията в основните индустрии на тези страни не се основават на доверието, уважението и честността между взаимодействащите си страни**<sup>310</sup>.

Изследване на Weissman Center for International Business at Baruch College and The Paaras Group<sup>311</sup>, проведено през 2004 година обхващащо 38 големи компании от САЩ използващи международно субконтракторство при работата си стига до следните изводи:

❖ Основните *причини* за използване на международно субконтракторство в САЩ са: *спестяване на разходи* (за 94 % от изследваните фирми); *подобряване на качеството на произвежданите продукти* (за 41 %); *достъп до специфични умения*, (за 41 % от изследваните фирми) *намаляване продължителността на производствения цикъл* (за 32 %).

❖ Чрез използване на международното субконтракторство фирмите от САЩ са реализирали следните *икономии*: 19 % от фирмите са спестили до 10 % от разходите си; 33 % от фирмите са спестили от 11 до 30 % от разходите си; 38 % от фирмите са спестили от 31 до 50 % от разходите си; 10 % от фирмите са спестили над 50 % от разходите си.

Може да направим *извода*, че **намаляването на разходите** е водещо при вземането на решение за използването на интернационалното подизпълнителство в САЩ и, че неговата реализация е довела до постигането на много добри резултати в тази насока.

Систематизирано различията между Американския и Японския модел на субконтракторство са показани в таблица № 11.

Таблица № 11.

<i>Различия между Американския и Японския модел на субконтракторство</i>		
<i>Показатели</i>	<i>Американски модел</i>	<i>Японски модел</i>
1. Вид на структурата на модела	хоризонтална	вертикална
2. Фирми, които си взаимодействат	много контрактори и много субконтрактори	един контрактор и много субконтрактори

<sup>310</sup> Вж. Matthews, J., L. Pellew, F. Phua, S. Rowlinson. Quality relationships: partnering in the construction supply chain. International Journal of Quality & Reliability Management, 2000, Volume 17, Number 4/5, p. 495.

<sup>311</sup> Вж. New study finds companies are satisfied with offshore outsourcing of IT, business process and contact center services. <http://www.sharedservicesbpo.com/file/1675/new-study-finds-companies-are-satisfied-with-offshore-outsourcing-of-it-business-process-and-contact-center-services.html>.

3. Обхват на отношенията	на	в рамките на една поръчка	стратегически, дългосрочни
4. Основа на отношенията	на	икономическата изгода	доверие, партньорство, отговорност
5. Отношение към формирането на клъстери	към на	не позволява формиране на клъстери	стремеж към формиране на клъстери
6. Отношение към фирмата притежаваща необходимите способности	към	сливане или поглъщане	използване на субконтракторство
7. Основен критерии при избора на субконтрактора	при	предложената цена	технически и технологични способности

Може да обобщим, че американският модел на международно субконтракторство представлява хоризонтална структура на отношения, които не се основават на взаимното доверие между контрактор и субконтрактор. Интернационалното подизпълнителство е добило широка популярност в САЩ предимно като средство за съкращаване на разходите, но все още не е толкова добре развито колкото е то в Япония.

Освен изяснените два модела, в световната практика съществува още един, който е разпространен в Европа. Той може да се разглежда като хибридна форма на вече разгледаните. Познаването на този модел е много важно за българските фирми (най-вече за МСП – субконтрактори), особено след влизането ни в Европейския Съюз (ЕС) от началото на 2007 г.



### 3. Оценка на практиката на международното субконтракторство в Европейския съюз

Европейското международно субконтракторство е смесен модел, съчетаващ вертикалните предметно-ориентирани и хоризонталните технологически ориентирани сектори на пазара<sup>312</sup>.

Субконтракторството *не е изолирано явление* в индустриите на ЕС, то представлява **съществен етап от промишления процес**, в които *се включват всички страни в него, на всички нива*. Почти всички индустриални дейности са обезпечени, чрез подизпълнителство, като значението му нараства постоянно.

Международното субконтракторство има важно значение за развитието на ЕС. В таблица № 12 се съдържат данни за европейското индустриално субконтракторство за 2004 година на 15-те членки на ЕС, т.к. не се разполага все още с данни за останалите страни членки<sup>313</sup>.

Таблица № 12.

<i>Европейското индустриално субконтракторство</i>			
Държава	Субконтракторни договори по фактура за 2004 год. (в млн.евро)	Брой фирми	Брой заети
Германия	173,4	105 450	1 204 868
Франция	108,4	99 228	866 835
Италия	90,1	154 527	809 902
Англия	76,1	97 923	742 354
Испания	47,7	66 210	654 328
Холандия	19,7	18 857	148 210
Белгия	18,4	21 951	129 756
Швеция	17,7	23 822	151 784
Австрия	15,4	10 534	123 343
Португалия	10,3	36 744	174 838
Финландия	9,8	9 807	73 014
Дания	9	10 456	78 294
Ирландия	5,2	12 047	59 401
Гърция	4,7	21 031	79 011
Люксембург	1,1	759	8 131
<b>Общо</b>	<b>606,9</b>	<b>689 346</b>	<b>5 304 069</b>

<sup>312</sup> Вж. Зарубежная практика производственной кооперации и субконтрактации. <http://www.yartpp.ru/subcontract/47>.

<sup>313</sup> Вж. Eurostat Visual Application. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/extraction/evalight/EVALight.jsp>.

Таблицата съдържа статистически данни от различни източници. Това е причината да съществува леко отклонение на цифрите, но целта на изследването е да бъде създадена една ясна представа за значението на международното субконтракторство в Европа.

Цифрите са получени и актуализирани от няколко статистически източници:

- анализирани и актуализирани данни въз основа на категориите, дефинирани 1998 от Евростат и са базирани на вътрешно индустриалните търговски регистри, на страните членка на съюза.

- данните са съпоставени с тези на разположение от няколко сектора на субконтракторни доставки (текстилна промишленост, производство на PVC, леярска промишленост). Това помага за актуализирането и гарантира адекватността на данните.

Методът за извличане на данните, описан по горе, не е считан за напълно акуратен. Например много е вероятно да е подценена ролята на множество малки компании (с персонал под 10 лица), за които статистиката в повечето страни на ЕС има малко и не точни данни. Въпреки това цифрите, отразени в таблицата достоверно разкриват **важната роля на субконтракторството през последното десетилетие – 606,9 мил. евро, или около 1/4 от индустриалното производство на ЕС.**

През 1990 г., за първи път е направено статистическо проучване по темата, данните оттогава сравнени с тези от 2004 година показват, че **пазарът на европейското индустриално субконтракторство е нараснал с повече от 75 % по своя обем за последните 15 години**<sup>314</sup>.

Този изключителен растеж е свързан със **силното насочване към междуфирмено коопериране при доставките**, което се наблюдава при всички индустриални компании и по специално между водещите в световен мащаб фирмени алианси. Компаниите навлизат в **нова ера на междуфирмените мрежи, използващи активно международното субконтракторство.**

Основните **фактори, способстващи за развитието на международното субконтракторството в Европа** са<sup>315</sup>:

- **Исторически и икономически фактори.**

Основата за възникването на субконтракторството може да се търси в **постепенното преминаване от икономика, задвижвана от търсенето към**

---

<sup>314</sup> Вж. пак там.

<sup>315</sup> Вж. Добронравов, А. Субконтракцията и аутсорсинг. Ф и н а н с о в ы й менеджмент, 2003, № 3, с. 15-18.

**такава, основана на предлагането** (в края на 60-те и началото на 70-те години на XX век).

При *икономиката, движена от търсенето* конкуренцията е слаба и се основава на ценовите политики, т.е. целта е да се продава повече, но на по ниски цени. Налага се извода, че конкурентната борба е поставена на основата на това *кой ще произведе повече и ще може да завладее по-голям пазарен дял*.

При *икономика, движена от предлагането*, конкуренцията е по-силна. Тя все още е основана на цените, но се *увеличава значението на самия продукт - качеството и иновациите* стават водещи фактори за осъществяване на добри продажби.

В случая, при възникване на възможност за печалба трябва да се мобилизират "горните" звена ( R&D, маркетинг, дизайн ) или "долните" звена ( продажби или промоции ). *Инвестициите в производствени съоръжения остават на заден план*, но това се превръща в проблем след определено време, особено при бързото развитие на новите технологии. Постепенно се забелязва насочване към *партньорства, на базата на специализацията*, за да се преодолеят слабостите. Компанията *фокусира силите си върху основната си дейност и започва да се снабдява отвън с всичко друго необходимо, включително определени сервизни услуги*.

#### **- Роботизацията.**

Развитието и всекидневните открития в областта на *новите технологии, базирани на роботизация и интегрираност на производството*, водят не само до революционни методи на производство, но също и до изменение на условията и управлението на производствените съоръжения. Тези високотехнологични системи се развиват в две насоки – постигане на висока производителност и изключителна гъвкавост. Не винаги големите компании са тези, които притежават тези технологии и оперират с тях. Много често, субконтракторите, като обединяват поръчките на няколко клиента, могат да подържат лесно пълна заетост на техните производствени мощности. Така те притежават конкурентното предимство да предложат по добра цена.

#### **- Увеличавана на продуктово разнообразие.**

Интензивността на конкуренцията паралелно с развитието на техниката води до *безпрецедентно увеличаване на сложността и дизайна на продуктите* линии. Много рядко обекта на потребление, уред или част от дадено съоръжение е предмет, произведен въз основа на една единствена технология. Точно обратното, *продуктите са една сложна компилация от*

*материали и технологии.* Например, машините като готов продукт инкорпорират в себе си - пневматични, хидравлични, електронни и информационни технологии. За производството им е необходимо желязо, алуминий, различни видове пластмаса или керамика. Освен това, всичко трябва да бъде изпълнено в условията на висока ефективност и рентабилност. Това е *възможно да се постигне само ако се използва субконтракторство.*

Може да **обобщим**, че **трите** описани по горе **фактора**, които стоят в основата на възникването на европейското международно субконтракторството и неговото развитие **са перманентни**, т.е. тяхното влияние няма да изчезне в близко бъдеще. От това следва, че **може да се очаква нарастването на броя на предприятията, изградили производството си на базата на подизпълнителството.**

През 1988 г. е организиран Втори европейски форум по субконтракторство в Грац, Австрия, шест години след първия, който се провежда в Мадрид, Испания<sup>316</sup>. Присъстват 180 експерта по субконтракторство от ЕС, Централна и Източна Европа, Русия и Средиземноморския басейн. На него е отбелязано, че **фирмите субконтрактори са “жизнената енергия” на Европейската икономика, и че субконтракторството се използва и оказва силно влияние във всички нейни сектори.**

Поради тези причини, **Европейската комисия** е разработила в течение на времето **своя политика в областта на субконтракторството.** Първото нещо, което тя прави е **опитът за създаване на истински Европейски субконтракторен пазар.** Другото е **подкрепата на интернационализацията на Европейското субконтракторство и засилване на конкурентоспособността на подизпълнителите в контекста на глобалната икономика.**

Основният резултат от изпълнението на тези инициативи на Европейската комисия е създаването на **Генерална Дирекция XXIII – ГД XXIII (Directorate-General XXIII – DG XXIII - политика на предприятията, дистрибуционна търговия, туризъм и коопериране)** към нея през 1990 година<sup>317</sup>. Съвместни инициативи има и с други нейни звена, особено с Генерална Дирекция III (Directorate-General III - DG III - индустрия), Генерална Дирекция XVI (Directorate-General XVI – DG XVI - Регионална политика) и Евростат (EUROSTAT - статистическият офис на Европейската комисия).

---

<sup>316</sup> Вж. Proceedings of the Second European Forum on Subcontracting.  
<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/sttgrazprocen.pdf>.

<sup>317</sup> Вж. пак там. с. 15.

ГД XXIII също е установила добри взаимоотношения с много Търговски асоциации, като Търговски индустриални камари и Агенции за развитие на Европейско, национално и местно ниво. Тя се основава на опита на 150 мениджъри на МСП, упражняващи различните форми на транснационално коопериране. **Дирекцията разглежда и двете страни на взаимоотношенията – клиент и подизпълнител** - но фокус се поставя върху субконтрактора – много често по-малкия и по-“крехкия” партньор.

Може да **обобщим**, че нейната **цел** е постигането на две неща в текущата субконтракторна политика:

- **справедлив баланс** на интересите при субконтракторните взаимоотношения, т.е. да сме сигурни, че МСП имат реалният шанс да използват възникналите възможности за растеж;

- **интернационализация** на европейското субконтракторство, за да може европейските подизпълнители да са конкурентоспособни на глобалния пазар.

Предприетите мерки могат да се декомпозират в три основни области<sup>318</sup>:

**Първата област: Повишаване на пазарната прозрачност** включва:

- **Практическо ръководство за направляване и подпомагане при изучаването на законовите аспекти на индустриалното субконтракторство** - целта му е подобряване на договорните отношения между клиенти и подизпълнители, особено ако те са от различни държави на ЕС. Издадено е в 2 части от ГД XXIII и е написано така, че да се ползва лесно и да е разбираемо за мениджърите, които нямат юридически познания. Ръководството представя хронологически основните правни въпроси и проблеми, които субконтрактора може да срещне в отделните страни – членки на ЕС или региони. Всяка част описва регулациите, които се прилагат във всяка страна на съюза.

- **Статистическо изучаване на икономическата важност на субконтракторството** - резултатите от проучванията се контролират от Евростат в тясно сътрудничество с националните статистически институти и търговските асоциации на страните членки. Изучаванията са фокусирани върху: автомобилостроенето, аеронавтиката, самолетостроенето, електрониката, текстилната индустрия, производството на облекла и строителството. Усилията са насочени към създаване на **иконометричен модел, който ще осигури разумно точна оценка на икономическото значение на субконтракторството** в Европа на основата на наличната информация в Евростат. Освен това, се цели да се подобри статистическото дефиниране на субконтракторството, с

---

<sup>318</sup> Вж. пак там. с. 67-83.

оглед хармонизиране на събраните данни за подизпълнителството. Чрез него се идентифицират субконтракторните продукти и предприятия, които са най-конкурентоспособни на международния субконтракторен пазар, т.е. *очертават се Европейски субконтракторни ниши.*

➤ *Организиране и поощряване на семинари и форуми по субконтракторство* - ГД ХХХІІІ подкрепя и координира голям брой семинари и форуми по субконтракторство. Тя също представя своите инициативи в областта на субконтракторството, чрез семинари и конференции или чрез субконтракторни работни групи, установени към търговските асоциации.

➤ *Ръководене на субконтракторните посреднически организации* - то е създадено от ГД ХХХІІІ и идентифицира на ниво ЕС различните типове организации – хоризонтални и секторни, които представляват – директно или индиректно – субконтракторните фирми във всички индустрии. Целта на ръководството е да способства за по-директните и регулярни контакти между посредническите субконтракторни организации на ниво ЕС и да създаде списък на организациите, които имат право на привилегировани контакти с Европейската комисия, т.к. тези организации представляват връзката между нея и субконтракторните фирми.

**Втората област: усилване на междусекторното (междуиндустриалното) партньорство**, се реализира чрез създаване на:

➤ *Субконтракторна помощна мрежа (SCAN - Subcontracting Assistance Network)* - тя представлява информационна мрежа, свързваща субконтракторите и контракторите. Ангажирана е със създаването на връзки между съществуващите бази от данни за субконтракторство и размените на Европейско ниво и използва подхода на събиране на данни за подизпълнителите в ключовите индустрии. Мрежата започва да функционира от 1994 г. и позволява на фирмата да направи своя избор на партньор в желания от нея регион, сектор или в целия ЕС с едно единствено действие. Чрез възможността за комбиниране на критерии за търсене, като продукти, процеси, сектори и региони, тази мрежа служи като *мощен и уникален инструмент*, който подпомага:

- търсенето на специализирани субконтрактори от големите предприятия;
- търсенето на субконтракторите на предприятие с допълващо техните ноу-хау, оборудване или продукти за създаване на стратегически алианс, представяне на поръчки, които заедно могат да изпълнят или участие в изследователски програми;

- организирането на конференции и субконтракторни панаири и/или Международни изложения на купувачите (IBEX - International Buyers' Exhibitions), на които да се представят иновациите на субконтракторите.
- местната власт и предприятия в усилията им да привлекат чуждестранни инвестиции, чрез представянето на съществуващите субконтракторни мрежи в отделните Европейски региони.

➤ *Международни изложения (търговски панаири) на контракторите и субконтракторите – IBEX (International Buyers' Exhibitions) - те са създадени на основата на решение на Европейския съвет – резолюция от 22 ноември 1993 г. Представяват срещи между големи предприятия - контрактори и МСП – субконтрактори за договаряне помежду им. На тях се представят нуждите на клиенти от компоненти и детайли и специфичните способности на подизпълнителите за тяхното задоволяване. Специфичната методология на провеждане, позволява *осъществяването на особено успешни качествени контакти между фирмите. Изложенията спестяват време и финансови ресурси* в сравнение с традиционните субконтракторни панаири. Те се организират *за точно определен сектор или за точно определена група от фирми*. Контракторите търсят нови партньори сред субконтракторите, попадащи в категориите или сектора, които са обект на изложението. Целите, които клиентите преследват могат да са : закупуване на прости или комплексни компоненти; продукти за широкомащабен маркетинг и дистрибуция; трансфер на технологии; дистрибуционни споразумения; търговско или технологично партньорство с предприятие от ЕС или извън него. *ГД XXIII осигурява техническа и финансова подкрепа*. Освен това тя публикува в края на годината намеренията си за провеждане на изложения за следващата.*

➤ *Създаването на секторни субконтракторни номенклатури - ГД XXIII* е създала 4 субконтракторни номенклатури – метали и машиностроене; пластмаси, гумени и каучукови изделия; електрическа техника и електроника; текстил и производство на облекла. Всяка номенклатура съдържа 7 секции:

- основни дейности на контракторите;
- основни дейности на субконтракторите;
- основни продукти, произвеждани от контракторите;
- продукти, произвеждани от субконтракторите;
- производствени процеси;
- използвани суровини и материали;
- количества, които могат да се произведат (производствен капацитет) и

контрол на качеството.

➤ *Европейско ръководство по коопериране* - целта на ръководството е да запознае мениджърите на МСП с възможностите и начините за създаване на алианси между фирмите в ЕС. Глобализацията на икономиката и създаването на единен Европейски пазар водят до фундаментални промени в конкурентната околна среда на предприятията. Въпреки, че тези процеси създават редица трудности, те също са и възможност за развитие на гъвкав бизнес. Поради тези причини МСП трябва:

- да бъдат иновативни и креативни, за да навлязат на нови пазари;
- да се специализират в дадена област, за да бъдат конкурентоспособни от гледна точка на разходите;
- да достигнат размер, които им позволява да оптимизират структурата си - такава, осигуряваща разширение на пазара;
- да се приспособят към различията в културите на страните членки на ЕС и да се научат да работят заедно с фирмите, занимаващи се със сходни дейности, за да могат да са по-силни на световния пазар;
- да се приспособят към новите правила (регулации), за да се наложат на европейския и световния пазар;
- да следват примера на водещите в тяхната индустрия и да добавят международно измерение на дейностите си.

На базата на различния опит и култура на мениджърите на МСП в различните страни, в ръководството може да се намерят:

- метод за установяване и ръководене на бизнес алианси;
- конкретни примери, илюстриращи видовете коопериране между бизнесите от собствената страна и от други страни (включени са примери от повечето страни членки на ЕС);
- съвети при избора на правни и финансови инструменти;
- информация за възможностите за техническа и финансова помощ, както и за регулациите в различните страни членки на ЕС.

➤ *Ръководни принципи за партньорство при индустриалното субконтракторство* – ГД XXIII подпомага работата на Европейска конфедерация на работодателите (UNICE - the Employers' Confederation of Europe) за създаването на ръководство по партньорство при прилагане на индустриалното субконтракторство. Ръководството се стреми да *опише установените принципи и да очертае препоръчителната рамка на партньорството* между страните в продължение на цялата верига на



снабдяването. Същността на партньорството се проявява в кооперирането между клиенти и подизпълнители за *взаимна изгода от сътрудничеството*. Най-успешните партньорски спогодби са тези, които са *изградени на основата на конкурентните предимства на партньорите* и се характеризират с показатели като *висока степен на ангажиране към отношенията, добри комуникации, хармония в установените култури във фирмите, доверие, приспособяване към другия и работа в екип*. Това ръководство е създадено за *засилване на конкурентоспособността* на Европейската индустрия, чрез отношения на сътрудничество между клиент и подизпълнител. Контрактите трябва да осигурят ясен баланс на интересите. Разбира се, това ръководство не пречи на договорната свобода на двете страни във взаимодействието, които могат да изберат най-приемливата за тях юридическа конструкция и договорни клаузи за организиране на техните търговски взаимоотношения. Ръководството е преведено на 5 езика (английски, немски, френски, италиански и испански).

➤ *Създаване на центрове, подпомагащи развитието на субконтракторството* – ГД XXIII подкрепя създаването на центрове, които имат за цел да подпомогнат и консолидират развитието на *Европейската субконтракторна индустрия*, т.к. тя е *ключът към цялостния икономически растеж на ЕС*, както и към *повишаването на конкурентоспособността и заетостта в него*, чрез осигуряването на широк кръг от висококачествени услуги на местните субконтрактори. Тези центрове (разположени в районите с най-голяма концентрация на подизпълнители) благоприятстват размяната на опит и спомагат за развитието на отношенията между предприятията от различни страни членки на ЕС.

➤ *Създаване на проекти за отделни индустрии* – съществуват следните проекти:

- *Проект в сектора на потребителската електроника* – проекта е съвместен – ЕС и Япония и се нарича: “Програма за производство на части и компоненти в областта на електрониката за потребление в Япония и ЕС”. Сътрудничеството между тях е много ефективно при: идентифициране на пазарните недостатъци в Европейското производство на компоненти; дефиниране на програми за подобрения във фирмите участници; изпълнението им и оценяването на резултатите от тях.
- *Проект, включващ подпомагането на снабдителите на компоненти за мотори* – цели: намаляване на разходите при производство; повишаване на технологичното ниво и на производствената гъвкавост (приспособимост);

повишаване на качеството. Създадат се програми за обучение в областта на: технологиите, производствените процеси, системите по качество, използваните мениджърски техники и т.н.

**Третата област е: поощряване на интернационализацията на Европейското субконтракторство** и се реализира в следните направления:

➤ *Подготвителни курсове, провеждани в Япония* – създадени са Програми за обучение на човешки ресурси (The Human Resource Training Programme - HRTP), които по късно са наречени Програми за Японско индустриално прозрение (Japan Industry Insight) и се изпълняват съвместно с центровете за индустриално коопериране между ЕС – Япония. В тях участват мениджърите на Европейските компании, които желаят да развият, засилят или започнат бизнес отношения с Японски предприятия, разположени в Япония или Европа. Програмите включват лекции и езиково обучение по японски и се провеждат в Япония. Те се състоят от 5 блока: изучаване на японски език; лекции за японското общество, история, политика, икономика и бизнес мениджмънт; пътуващи семинари; изучаване на различията в мениджмънта, дължащи се на културните особености на страната и посещения в японски компании.

➤ *Европейска мисия на субконтракторите на автомобилни части на изложението в Мичиган, САЩ* (European Automotive Suppliers' Mission to Michigan - EASM) – целта е постигане на силно присъствие на това изложение, което е едно от най-големите в света.

Може да **обобщим**, че **предприетите мерки са насочени основно към постигане на по-голяма конкурентоспособност на европейската субконтракторна индустрия. Усилията се подпомагат от използването на успешния Японски опит в областта на подизпълнителството, който е насочен към постигане на партньорски отношения с всички последствия от това: доверие, справедливост и отговорност към взаимодействието.**

*За постигането на ефективност* в избраната от ЕС стратегия спрямо субконтракторството се извършват следните действия<sup>319</sup>:

❖ Субконтракторите, особено най-малките се сблъскват с много трудности при адаптирането си към пазарното развитие. Тяхната способност за приспособяване към тези конюнктурни колебания, които понякога са неуправляеми, често се оказва критичен фактор за оцеляването им. *Подизпълнителите се подпомогнат, за да достигнат тази еластичност.*

---

<sup>319</sup> Вж. пак там. с. 39-44.

❖ Субконтракторите и контракторите *не си сътрудничат достатъчно*. За да се подобри комуникацията е необходимо да се възприеме глобален подход, обхващащ и двете страни – контрактор и субконтрактор. *Истинското коопериране и сътрудничество между взаимодействащите си страни трябва да стане постоянно правило*. Трябва да се установи действително партньорство, основано на стратегията - *и двете страни да имат полза от взаимодействието* - “печелиш-печеля” (WIN-WIN). Бъдещето на субконтракторството и просперитета на фирмите зависи от това, защото никой не може да гради успеха си, чрез съсипването на другата страна. *Печалбата*, която е резултат от съвместната работа трябва да се *разделя справедливо* между клиентите и субконтрактори. В тази връзка уместно е да се създаде “ръководство за добро поведение”.

❖ Предприемат се действия за *подобряване достъпа на МСП до нови технологии* – в промишления сектор, фабричната автоматизация, логистиката и особено в информационните технологии. Ръководителите на тези фирми са често изолирани от другите (нямат информация) и не винаги разполагат с време, за да се запознаят с новостите, създадени в тяхната област. Разработва се интерактивна база в областта на субконтракторството и се правят усилия за развиване на възможностите им за електронна търговия.

❖ Създават се *програми за обучение*, насочени към мениджърите на МСП - субконтрактори на Европейско ниво, в който те да придобият опит за ръководене на техните фирми. Предлагането на дистанционно обучение (чрез компютри) за някои програми, спомага за повишаването на тяхната атрактивност, т.к. се намалява времето, необходимо за осъществяването им. Също така програмите за обучение, чрез компютри позволяват професионалното обучение да се въведе в МСП – подизпълнители. Те имат предимството на намаляване на времето, през което част от персонала ще отсъства от предприятието (докато е на обучение). Това е много важно за фирмите с малък брой персонал.

❖ Важно е да се повиши глобалната конкурентоспособност на фирмите подизпълнители, чрез две неща – *подпомагането на субконтракторите да намерят външни пазари за продуктите си и поощряване на по-доброто сътрудничество с чуждестранните клиенти*. Така се подобрява достъпа на субконтракторите до международните пазари.

❖ *Подобрява се координацията между различните програми* на Европейската комисия. Така се осигурява синергия между тях. Създадат се и

пунктове за *синхронизиране на действията във всяка страна членка на ЕС*. На МСП – субконтрактори, се предоставя необходима информация за тези програми и се оказва помощ при подготовката на документите за кандидатстване по тях.

❖ Предприети са мерки за *намаляване на периода, в които трябва да бъде заплатена, изпълнената от подизпълнителите поръчка*. Неоправданото увеличаване на срока за плащане и неговото неспазване, което е често срещана практика, достигат доста неприемливо ниво. Прави се намеса в тази област, преди всичко чрез нормативни документи. Целта е да се сложи край на тази ситуация, излагаща на опасност “финансовото здраве” на МСП - подизпълнители.

❖ Размерът на компаниите субконтрактори много често е твърде малък, за да се организират алианси. Това е една от основните причини за тяхната крехкост и спъва развитието им. *Подпомага се обединяването на МСП на Европейско ниво*.

❖ *Финансовите проблеми* при създаването и развитието на МСП са съществени. Парадоксално е, че когато те достигнат до някакъв успех, недостатъчните парични потоци могат да доведат до фалит. Вземат се мерки за подпомагане на подизпълнителите при разрешаването на ситуации от подобно естество.

❖ *Собствеността на патентите или иновациите* при съвместното извършване на дейности между контрактор и субконтрактор, е често труден за разрешаване проблем. Това важи с особена сила, ако няма предварително подписан писмен контракт, които е най-добрата защита от всички гледни точки. Трябва обаче по-добре да се дефинира съдържанието и формата на защитата на интелектуалната собственост на Европейско ниво и да се предприемат по-сериозни действия за подкрепа на субконтракторите при възникването на такива ситуации.

Може да **обобщим**, че **предприетите действия защитават интересите на по-слабата страна във взаимодействието – подизпълнителя и го подпомагат при разрешаването на множество жизненоважни за него проблеми.**

С оглед да се поддържа и повишава конкурентоспособността на Европейското субконтракторство е необходимо да се изгради адекватна *стратегия на микро и макроикономическо равнище*.

На *микро ниво* субконтракторите трябва да дефинират *продуктовата си стратегия*. Днес повечето по-малки подизпълнители нямат такава стратегия, т.е. липсва стремежа към иновация, които е ключов фактор за високата конкурентоспособност.

На *макро ниво*, ЕС и членовете му трябва да дефинират *стратегия в глобален контекст*, т.е. стратегия, при която субконтракторството се базира на нарастването на техническото и технологическото усъвършенстване.

За широкото използване на подизпълнителството свидетелства проучване на 162 големи Европейски компании, показващо, че над 50% от тях получават чрез субконтракторство цялата или основна част на използваните от тях информационни технологии<sup>320</sup>.

Европейските субконтрактори *притежават конкурентни предимства в области* като: квалифициран персонал; обслужване; по-добро използване на гъвкави логистични вериги; стил на работа и качество на продуктите. Всичко това им *позволява да подобрят своята ефективност*<sup>321</sup>.

В някои региони, особено в страните от Северна Европа *бързият отговор на търсенето, предлаганите допълнителни услуги и гъвкавостта*, са най-важните фактори, които подпомагат субконтракторите в опитите им да преодолеят натиска на цените и да поддържат висока конкурентоспособност.

Четири са *движещите сили в оперативната стратегия* на европейските субконтрактори<sup>322</sup>:

- стремеж към минимизиране на разходите;
- бърз отговор на търсенето и постигане на гъвкавост;
- придобиване на опит, ноу-хау и специфични знания в пазарни ниши, където тези неща предлагат значителни конкурентни предимства;
- бързо и задоволяващо клиентите обслужване.

От направено проучване сред експерти е установено, че *фирмите субконтрактори искат*<sup>323</sup>:

- по-бързо развитие на единния пазар на ЕС. То осигурява еднакви условия в различните пазари на страните членки;
- специални тарифни (данъчни) схеми за фирмите субконтрактори;
- по-ефективна помощ при вземането и гарантирането на заеми на

---

<sup>320</sup> Вж. Shy, O., R. Stenbacka. op. cit. p. 205.

<sup>321</sup> Вж. The competitiveness of subcontracting in the textile and clothing industry in the European Union. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels, COM(96) 210 final, [http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/com1996\\_0210en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/com1996_0210en.pdf), p.6.

<sup>322</sup> Вж. пак там. с.6.

<sup>323</sup> Вж. пак там. с.7.

национално ниво и ниво ЕС;

- по-добри и по-ефективни инструменти на ниво ЕС за подпомагане на фирмите да станат интернационализирани в по-голяма степен;
- подкрепа за програмите на регионалните центрове и на професионалните организации за подпомагане на субконтракторите.

Може да **обобщим**, че **субконтракторството в ЕС е постигнало висока степен на развитие и става важно явление в икономическия живот. Факторите, водещи до повишаване конкурентоспособността на подизпълнителите от Европа са свързани с използване на методите: доставки точно навреме (just in time) и бърза реакция, комбинирани с адекватно професионално обучение на персонала. По този начин се осигурява гъвкавост и възможност за промяна спрямо измененията в търсенето на продуктите им. Европейските субконтрактори използват съвременни информационни технологии и се стараят да си сътрудничат с контракторите във всички аспекти на взаимодействието. Те обръщат голямо внимание на системите за обучение и за набиране на информация и полагат усилия да използват максимално възможностите, предоставени от пазара на ЕС. Същевременно значително се ускоряват процесите на интернационализация на европейските субконтрактори. Почти ¼ от продуктите им вече са предназначени за експорт.**

От началото на 2007 година България стана пълноправен член на ЕС. Поради тази причина българската субконтракторна индустрия може да се разглежда като част от неговата подизпълнителска промишленост. Изучаването на европейския опит и адаптирането му към нашите условия принася несъмнена полза за използването на нейния потенциал за развитие.

## 4. Оценка на практиката на международното субконтракторство в България

### 4.1. Стратегически анализ на потенциала на международното субконтракторство за включване на български МСП в него

Големите предприятия в България *рядко използват възможностите на международното субконтракторство, като контрактори.* Същевременно нараства количеството на МСП и значението им за икономиката на страната. *Стагниращият вътрешен пазар прави външните все по-привлекателни за тях. Българските МСП, обаче много често не могат да действат изцяло самостоятелно на международния пазар. Това налага прибягване до формите на сътрудничество с чужди партньори.* От множеството възможни направления на интеграция, *най-ефективно и перспективно според нас се явява развитието на отношения на основата на подизпълнителството.* *Нашите МСП успешно могат да оцелеят и да постигнат успех и развитие на чуждия пазар, чрез включването им в международни субконтракторни вериги като подизпълнители.*

Това заключение се потвърждава от Ат. Дамянов<sup>324</sup>, който посочва, че това е **най-сигурния начин за опериране на дребния бизнес зад граница.**

К. Тодоров<sup>325</sup> също подчертава водещата роля на международното субконтракторство за интернационалното развитие на българските МСП, като набляга на **важността на стратегическия съюз клиент-подизпълнител.**

Казаното дотук налага **необходимостта от разкриването на потенциала на международното субконтракторство, който може да осигури успеха на българските МСП в чужбина.** Ще разгледаме силните и слабите страни на българските МСП, които влияят върху включването им като подизпълнители в международни субконтракторни вериги и **благоприятните възможности за интернационално развитие, осигурявани от тях.**

Анализирайки становището на К. Тодоров<sup>326</sup>, могат да се открият няколко **конкурентни предимства (силни страни) на българските МСП, които благоприятстват включването им в международни субконтракторни вериги:**

<sup>324</sup> Вж. Дамянов, Ат. Фирмената интернационализация. Свищов, изд. СА "Д. А. Ценов", 1998, с. 26-27.

<sup>325</sup> Вж. Тодоров, К. Включване на МСП в международни субконтракторни вериги и предприемачески мрежи. в: К. Тодоров (ред.) Основи на дребния бизнес. С., Тракия – М, 2000, с. 265.

- Дребният бизнес в нашата страна разполага със сравнително добре квалифицирана и по-евтина в сравнение със западните държави работна сила;
- Персоналът на българските МСП е малко на брой. Това предполага по-голяма единност и мотивираност и повече неформални и гъвкави взаимоотношения;
- Основното предимство е свързано с близостта до клиента и стремежа към най-доброто му задоволяване чрез специализирани продукти, произведени за точно определения пазарен сегмент;
- Обикновено МСП, занимаващи се с производство разполагат с гъвкаво и широкопрофилно оборудване, което им осигурява бързо приспособяване спрямо изискванията на клиентите.

Наред с предимствата могат да бъдат очертани и някои **негативни черти** на българските МСП, които могат да се отразят отрицателно на развитието на международни субконтракторни отношения<sup>327</sup>:

- Дребният бизнес *набира персонала си предимно неформално*, което не позволява назначаването на възможно най-добрата работна сила;
- Във фирмите е налице *неясно разпределение на отговорностите*. МСП са силно зависими от образованието, знанията и опита на собствениците им, които обикновено са мениджъри в тях и рядко разполагат с необходимата за това квалификация;
- Много малка част от произвеждащите български МСП са *експортно ориентирани и имат традиции в тази област*;
- Поради малкия обем на дейността, те *не могат да се възползват от предимствата на икономистите от мащаба на дейността*;
- Дребният бизнес притежава *малко знания за потенциала за растеж (най-вече външен) и не разполага с маркетингови информационни системи за намиране на чуждестранни партньори*;
- МСП много рядко *използват специализираните услуги на външни консултанти*. Нещо повече – собствениците могат да не желаят фирмата да разширява дейността си поради: по-скромно поставени цели, страх от изгубване на контрола на бизнеса и т.н.;
- Обикновено в МСП *технологичното равнище е на ниско ниво*;

---

<sup>326</sup> Вж. Тодоров, К. Дребният бизнес – основа на съвременната икономика, Класификация на МСП, МСП в страните от Европейския съюз, МСП в страните от Централна и Източна Европа. в: К. Тодоров (ред.) Основи на дребния бизнес. С., изд. "Тракия-М", 2000, с. 13-75.

<sup>327</sup> Вж. пак там.



- *Липсват финансови ресурси за съвременни технологии и ноу-хау;*
- Банките *трудно им отпускат кредити*, тъй като възприемат дейността на дребния бизнес за твърде рискована;
- В МСП се отделят *малко или дори никакви финансови средства за Научно Изследователска и Развойна Дейност (НИРД)*. Те използват *стратегията на “имитатора”*, т.е. не се стремят към иновации;
- Много често тези фирми *зависят от един продукт или пазар*.

Може да кажем, че **има доста върху какво да се поработи, за да се засили конкурентоспособността на българските МСП – подизпълнители. Въпреки това позовавайки се на силните страни, които притежават могат да бъдат привлечени много чуждестранни контрактори. Контактът с тях ще спомогне за преодоляване на слабостите.**

**Възможностите, които международното субконтракторство може да осигури на българските МСП – подизпълнители, би трябвало да търсим в следните няколко насоки<sup>328</sup>:**

- Най-важното конкурентно предимство, което може да се придобие е свързано с *получаването на достъп до: съвременни технологии, ноу-хау и технически умения, които са много скъпи за МСП;*
- Може да се *заимства от стратегическия опит* на чуждия клиент;
- Може да се повиши конкурентоспособността на българските МСП, която се определя от *производителността и иновациите*. Подизпълнителството може да повиши нивото на тези процеси;
- Създаване на потенциал за *повишаване квалификацията и компетентността на персонала*, както и за *нарастване равнището на специализация;*
- Осигуряване *излизането на международния пазар* на българските МСП с *минимален риск без влагане на допълнително средства за проучване на пазара и за изграждане на система за дистрибуция;*
- *Сигурна реализация на продукцията;*
- *Използване на благоприятната позиция на клиента* на чуждия пазар;
- *Максимално използване на производствения капацитет и разширяване възможностите за производство и пласмент.*

**Всички тези възможности показват големият потенциал на международното подизпълнителство за интернационалното развитие на МСП.**

---

<sup>328</sup> Вж. Тодоров, К. цит. съч. с. 263-279; Л. Каракашева и колектив. цит. съч. с. 244-246.

Браншът с най-много субконтракторни фирми, изпълняващи поръчки на чуждестранни клиенти в България е текстилният. Почти целият български износ на тези стоки е подизпълнителство, защото е по идея и с марката на някой от световните производители. На практика повечето големи западни компании поръчват изработването на дрехи с тяхна марка у нас. Косвено доказателство за това е и следният факт: преди около 15 години в Германия в текстилната и шивашката промишленост са работили 350 хил. души, сега там с това се занимават около 50 хил., предимно моделиери и дизайнери. Останалите 300 хил. души са „пренасочени“ към Източна Европа, където се изработват облеклата. **България печели поръчки главно с ниските разходи за труд и близостта до западноевропейските пазари**<sup>329</sup>.

Българските компании не са конкурентоспособни при изделия, които се работят на голяма скорост - например панталони, джинси и т.н. Това е така, защото вследствие на остарялата техника българските фирми имат по-ниска производителност на труда в сравнение с конкуренцията от Централна Европа. Потенциалът на нашите компании е главно в по-сложни изделия с повече операции - например ски облекла, които понякога се изработват с по 150 - 250 детайла. При тях разликата в производителността на труда не е толкова съществена<sup>330</sup>.

Основните **изисквания към изпълнението на субконтракторните поръчки от страна на чуждестранните контрактори** са:

- Изготвяне на поръчките при спазване на изискванията за качество. Желателно е наличието на *система за контрол на качеството, сертифицирана по ISO 9000*. При работа на външния пазар, този сертификат е задължителен;
- Осигуряване доставянето на продуктите *точно в сроковете, посочени в договорите*. Необходимо е обезпечаване на добри връзки между логистичните служби на контрактор и субконтрактор.

Както всички други фирми, МСП са подложени на *бързо променяща се бизнес околна среда*: глобализация, електронна търговия, новите технологии и увеличаващият се конкурентен натиск. *Структурата на икономиката и природата на субконтракторните взаимоотношения се променят също с ускорени темпове*. Това, което вчера е просто доставка на определени стоки,

---

<sup>329</sup> Вж. Екип на списание „Ютилитис“. Българските фирми се конкурират с централноевропейските за дял от международния аутсорсинг. в. Капитал, 24 януари 2004, Брой 3, с. 28.

<sup>330</sup> Вж. пак там. с. 29.

днес е снабдяване, включващо субсистеми с директни връзки между производителите и субконтракторите. Утре това ще е виртуална компания в мрежовата икономика<sup>331</sup>. *Всички тези сигнали показват динамиката на развитието. Дребният бизнес среща по правило по-големи трудности, отколкото големият при посрещането на трансформациите. Фактът важи с особена сила за МСП, действащи като субконтрактори. Подкрепящото бизнеса обслужване трябва да им помогне да отговарят на това предизвикателство.* Както вече подчертахме широко разпространение в световната практика придобиха **Центрове за Субконтракторство и Партньорски Размени**, като форма на подкрепа. Те *спомогат за снижаване на непроизводствените разходи от 20 до 40 %, а дори в някои случаи и повече.* Центровете *разполагат с възможности, които няма нито едно МСП самостоятелно.* В тези възможности се включват: *ползването на квалифицирани юристи и специалисти по субконтракторство, използването на скъпоструващи комуникационни средства за търсене на поръчки, решаване на възникнали проблеми на международно равнище.* Те изпълняват за МСП - субконтрактори *обединяваща и ръководна функция.* Техните представители *разясняват* на ръководителите на дребния бизнес *юридическите и организационните аспекти на взаимодействието им с контракторите, помагат им при сключването на договори с тях, обезпечават равноправни и взаимноизгодни отношения.* Повечето ръководители на МСП – субконтрактори **в ЕС оценяват дейността на тези организации като достатъчно ефективна и много полезна**<sup>332</sup>. Казаното дотук ни дава основание да твърдим, че е **необходимо създаването на подобни структури в България.** Те ще обезпечат:

- Създаването на условия за развитието на ефективно коопериране между промишлените предприятия от страната и чужбина;
- Реализация на продукцията на МСП на външния пазар;
- Формиране на съвременна информационна структура на промишления бизнес;
- Създаване на ефективни механизми за свързване на едрия и дребния бизнес от България и чужбина;

---

<sup>331</sup> Вж. Proceedings of the Second European Forum on Subcontracting. <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/sttgrazprocen.pdf>, p. 15.

<sup>332</sup> Вж. Вж. Shy, O., R. Stenbacka. op. cit. p. 205.

<sup>332</sup> Вж. The competitiveness of subcontracting in the textile and clothing industry in the European Union. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels, COM(96) 210 final. [http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/com1996\\_0210en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/com1996_0210en.pdf), p.14.

- Реализация на иновационните процеси;
- Ефективно използване на производствено-технологичния и кадровия потенциал на нашите МСП;
- Намаляване на разликата между България и промишлено развитите страни по отношение на: информационната инфраструктура, организацията, специализацията и кооперирането в промишления бизнес;
- Създаване на конкурентноспособни субконтракторни мрежи и на условия за ефективна работа на МСП на пазара на подизпълнителските услуги;
- Повишаване качеството на продуктите, произвеждани от дребния бизнес, договорната дисциплина и прозрачността на механизмите на ценообразуване на субконтракторните услуги;
- Повишаване на инвестиционната привлекателност на МСП;
- Координацията на достоверна информация за потоците на производствените поръчки, оптимизация на техните технологични маршрути, ускоряване на обръщаемостта на оборотните средства и застраховането от производствени рискове. Всичко това позволява определянето на иновационните и инвестиционните приоритети на промишлената политика на дребния бизнес и намаляване на остротата на проблемите, свързани с ограничеността му от кадрови, финансови, материални и други ресурси.

В новата глобална икономика през последните 30 години съществува тенденцията *големите Многонационални компании (МНК) да развият и разширяват субконтракторните си отношения*. Това се дължи на факта, че тези бизнесорганизации са много по-открити, отколкото в миналото. Тази тенденция може да бъде използвана от българските МСП.

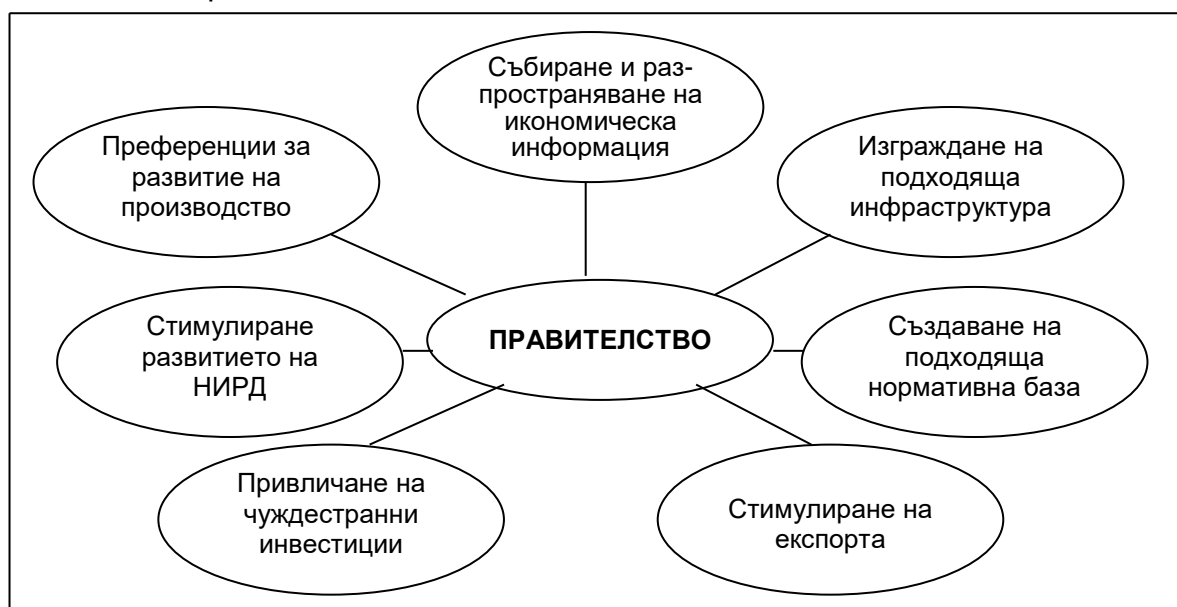
Друга тенденция, която също може да се използва, е свързана с *увеличаването на броя на субконтракторните вериги, в които участват фирми от държави с различна степен на икономическо развитие*. Това се обяснява с възможността в определени области, по-слабо развитите икономики да покажат някои предимства (напр. по-евтина работна сила и топло и електроенергия; по-малки данъчни ставки; по-ниски митнически тарифи; ниски стойности на комуникационните услуги и т. н.). По този начин се намалява издръжката на факторите за производството.

Международното субконтракторство може да осигури *възможности*:

- за развитие на отделни региони в страната;
- за намаляване на безработицата;

- за по-голямо диверсифициране на стопанската структура – развитие на нови дейности, разширяване и допълване на бизнеса посредством връзките клиент – подизпълнител.

Оползотворяването на потенциала на интернационалното подизпълнителство е свързано с изграждането на **подходяща правителствена политика, създаваща преференции и улеснения** (производствени, данъчни, банкови и експортни) **за българските подизпълнители**. Чрез *поощряване развитието на международното субконтракторство* е възможно да се *привлекат чужди инвестиции и да се увеличи размера на износа*. *Привличането на някои големи контрактори може да стимулира интереса на други чужди фирми към България*. Схематично ролята на правителството е показана на фиг. 34.



Фиг. 34. Роля на правителството за развитието на международни субконтракторни вериги с участието на български МСП

От съществено значение за реализацията на международното субконтракторство е въпросът, свързан с **разстоянието между клиент и подизпълнител**. От него се определя размера на транспортните разходи. Ето защо при преценката за използване на български субконтрактори, потенциалните чуждестранни контрактори *съпоставят: по-ниските заплати, цени на електроенергията и всички други предимства, които нашата страна може да осигури с транспортните разходи, наличието на необходимата инфраструктура, възможностите за съвременно производство, съществуването на подходящи доставчици на суровини и материали*.

Друг момент, който може да се окаже съществен при развитието на международното субконтракторство, е свързан с **подобряването на**

**коректността от страна на българските подизпълнители** чрез *спазването на изискваните: суровини и материали; качествени показатели; технически стандарти; спецификации; срокове на доставка и т. н.*

Като се отчете обстоятелството, че използването на формите на международното субконтракторство е освободено от необходимостта от преки инвестиции, е правомерно да се говори за техните преимущества, свързани с **избягването на финансовия риск**. Заедно с това те представляват **метод за преодоляване на ограниченията**, свързани с вноса в страната на клиента.

Във връзка с факта, че подизпълнителството **води до създаване на нови работни места и постъпления на валута в страната** на българският субконтрактор трябва да се *осигури съдействието и поддръжката от страна на изпълнителните държавни органи*.

Всичко казано дотук очертава **възможностите на международното субконтракторство за преодоляване на слабостите в дребния бизнес и външния растеж на МСП**. За съжаление те **все още не са достатъчно ефективно използвани**. В подкрепа на това твърдение ще приведем две проведени изследвания в областта на интернационализацията на МСП.

Първото изследване е на Фондацията за развитие на предприемачеството и е извършено през 1996 г.<sup>333</sup>. То разкрива, че едва 10% от анкетираните МСП са в субконтракторни отношения с други индустриални фирми. Това показва, че у нас *не е достатъчно развита широко разпространената в развитите страни система на поддоговаряне*.

Второто изследване е върху динамичните предприемачи от дребния бизнес. То е проведено от Центъра за развитие на предприемачеството към УНСС<sup>334</sup> и обхваща периода от няколко последователни години (1995-2000). Интервюирани са около 200 МСП, определени като динамични предприемачи. Основните характеристики на динамичните предприемачи са: те са МСП, използващи стратегическото управление; ориентирани са към интензивен растеж; използват високи технологии и реализират големи обороти. Резултатите от това изследване показват, че през периода едва *една трета от тези фирми употребяват международно субконтракторство*. Причините за този нисък процент могат да се търсят в две насоки:

- нестабилната макроикономическа среда, в която броя на западните компании (като потенциални контрактори) е твърде ограничен;

<sup>333</sup> Вж. Фондация за развитие на предприемачеството. Състояние на МСП в България. С., 1997.

<sup>334</sup> Вж. Тодоров, К. Динамичните предприемачи – сравнителен анализ на състоянието и развитието им в Полша и България. Н а р о д н о с т о п а н с к и архив, бр. 2 и бр. 3, 2002.

- относително ниското техническо и технологично ниво на българските фирми, което не позволява посрещането на изискванията на потенциални контрактори.

*Изводът, който може да се направи, е свързан с необходимостта от адекватна правителствена политика, която да стимулира развитието на международното субконтракторство.* По този начин ще се подпомогне развитието на българската икономика, тъй като чрез подизпълнителството може:

- да се стимулира производството;
- да се увеличи броя на заетите лица и размера на експорта;
- да се придобият знания за международните пазари и за съвременните технологии и ноу-хау;
- да нарасне производителността, а оттам и конкурентно способността на българските МСП.

В подкрепа на извода може да се посочи *примера на южнокорейското, тайванското и хонконгското правителство, които чрез подходящата подкрепа на субконтракторните отношения на техните фирми с големите международни компании от развитите страни, създават предпоставки за излизане на международния пазар с крайни продукти.*

Може да **обобщим, че международното субконтракторство предоставя големи възможности за интернационалното развитие на българските МСП. Те, обаче все още не се оползотворяват пълноценно. Същевременно с това интернационалното подизпълнителство има потенциал за растеж в страната, който може да се реализира чрез предприемане на мерки за преодоляване на слабостите при оперирането на дребния бизнес и засилване на неговите конкурентни предимства. Необходимо е още да се окаже помощ от страна на държавата и нейните органи. Подкрепата за развитието на интернационалното подизпълнителство ще доведе до създаването на предпоставки за осъществяването на по-сложни производства и за ускоряване на икономически растеж на страната. За да се уточнят мерките за реализацията на потенциала на международното субконтракторство трябва да се направи конкретна оценка на състоянието на интернационалното подизпълнителство в нашата страна.**

## 4.2. Оценяване практиката на участие на български подизпълнители в международни субконтракторски вериги

Оценяването на практиката на международните субконтракторни вериги, включващи български подизпълнители е извършено, чрез *провеждане на емпирично изследване и анализиране на резултатите от него*<sup>335</sup>. В осъществяването на този процес могат да бъдат *обособени два модула*.

### Първи модул.

*Обект на изследването.* Експортно ориентирани български МСП от различни браншове, развиващи субконтракторни отношения с чуждестранни контрактори.

*Предмет на изследването.* Оценяването на практическото осъществяване на взаимоотношенията в международните субконтракторни вериги, включващи български МСП – подизпълнители.

*Цел на изследването.* Да се даде конкретна оценка на реализацията на международното субконтракторство, в което участват български МСП – подизпълнители, да се разкрият проблемите в хода на реализацията на тази дейност и да се изведат препоръки за подпомагане на развитието на международното субконтракторство в България.

*Изследователски задачи.* При осъществяване на изследването е търсено изпълнението на следните задачи:

- Изследване на практиките на взаимодействие между българските МСП - субконтрактори и чуждестранни контрактори и степента им на развитие.
- Разкриване на мотивите, подтикващи МСП към включване в международни подизпълнителски вериги и най-важните фактори, влияещи на резултатите от него.
- Да се установят основните фактори, които биха спомогнали за ускоряване на процеса по навлизане на международното подизпълнителство в дейността на българските МСП.
- Да се оцени видът на международното субконтракторството, в което участват българските МСП – подизпълнители.

---

<sup>335</sup> За целта е разработен проект, който се реализира към Института за научни изследвания при С.А. “Д. А. Ценов” през 2005 година.



- Да се установи оперативната и стратегическата позиция на българските МСП – субконтрактори и да се дадат насоки за подобряването им.
- Проучване сред български МСП – субконтрактори за това, какво положение заемат взаимоотношенията им с контрактора в матрицата на зависимостите.
- Изучаване на мнението на български МСП – субконтрактори за това дали отделните елементи на IMP – модела отговарят на техните представи за рамки на взаимоотношенията между клиент и подизпълнител.
- Да се установи какво получават от контракторите българските МСП-субконтрактори и какви промени в фирмата са е наложило да бъдат извършени след включването в международни подизпълнителски вериги.
- Очертаване на основните проблеми, с които се сблъскват българските подизпълнители.
- Да се анализира мнението на дребния бизнес за създаване на центрове по субконтракторство.
- Да се разкрие степента на задоволеност на българските МСП от прилаганото интернационално подизпълнителство.

*Методология на изследването.* В хода на изследването е използвана дескриптивна изследователска стратегия, чиято основна задача е да констатира състоянието на проблема. По тази причина основно са използвани методи за класифициране и ранжиране. Преобладават едномерни разпределения на изследваните параметри и само в ограничен брой случаи се използват техники, свързани с многомерни разпределения.

*Метод за събиране на данни.* Прилага се анкетиране, чрез единен структуриран въпросник, включващ 68 въпроса от преобладаващо закрит тип (вж. Приложение 1). Избора на подобен подход е продиктуван от виждането, че между фирмите съществуват значителни разлики в тълкуването на понятията и по тази причина предварителното формулиране на възможните алтернативи би помогнало на анкетираните да формулират еднозначно отговорите си. Въпросите са групирани в три групи: обща информация за фирмата; въпроси, свързани с международното субконтракторство и въпроси за идентифициране на трудностите, които фирмата среща при дейността си и за възможностите за преодоляването им.

*Използвана изследователската стратегия.* По-голямата част от анкетираните МСП са посетени лично – 85, с цел получаване на по-добра възвращаемост на анкетите. 20 анкети са изпратени по пощата, като от тях са

върнати 9. По този начин са налице 94 валидни анкети. Анкетирани са мениджърите на българските МСП – субконтрактори на чуждестранни клиенти. Този подход е продиктуван от стремежа да получим по-пълна представа за състоянието на проблема чрез допитване до лицата, които са отговорни за стратегическите решения във фирмата.

*Обработване и анализа на данните.* Осъществено е чрез статистическия софтуерен пакет SPSS 11.5.

*Формулиране параметрите на целевата съвкупност.* Търсена е висока степен на представителност на фирмите, които имат опит в международното субконтракторство. По тази причина са анкетирани, чрез лично посещение и са били изпратени анкети на МСП, за които предварително бе известно, че отговарят на споменатия критерий. Подобно обстоятелство, заедно с факта, че трудно би могла да бъде създадена база с данни за всички фирми, които отговарят на този критерий наложи определени компромиси при определяне параметрите на извадката. При дефиниране на целевата съвкупност са използвани три основни ориентира:

➤ Търсена е максимална представителност на различни фирми, както от гледна точка на бранш така и от гледна точка на мащабите им (брой на персонала). Анкетирани са предприятия от индустриите, в които международното субконтракторство е най-разпространено.

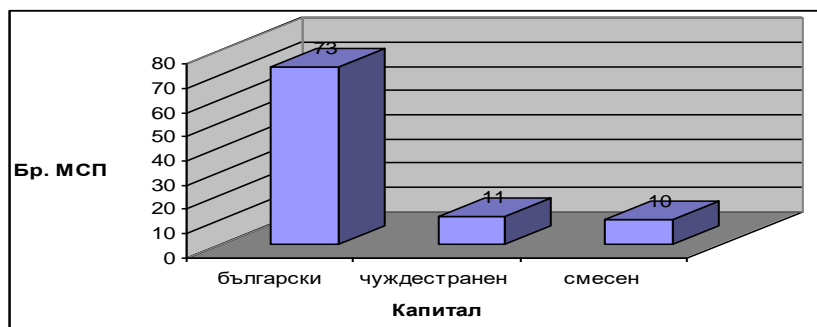
➤ Фирмите трябва да са включени в международни субконтракторни вериги като субконтрактори, защото това е предпоставка за добро познаване на реалните проблеми в сферата на интернационалната подизпълнителска дейност.

➤ Фирмите от изследваната съвкупност трябва да са от различни части на България, за да имаме максимално достоверна представа за състоянието на международното подизпълнителство в страната като цяло.

*Характеристики на извадката.* За описание ѝ са използвани критериите:

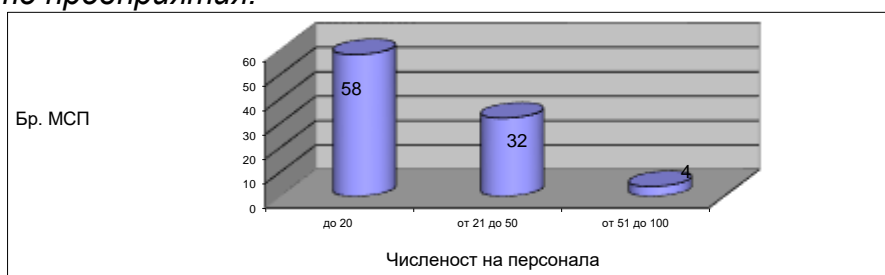
✓ Местонахождение на фирмите. Изследваните предприятия са разположени в 41 града на страната (вж. Приложение 2). Обхванати са всички части на България, което е *предпоставка за валидността на изследването за цялата територия.*

✓ Собственост на фирмата. Преобладаващата част от фирмите са с изцяло българска собственост – 73 (77,7 %), 11 (11,7 %) са притежатели на чужденци, а 10 (10,6 %) са смесени (вж. фиг. 35). Характерно за всички МСП е, че капиталът им е 100 % частен.



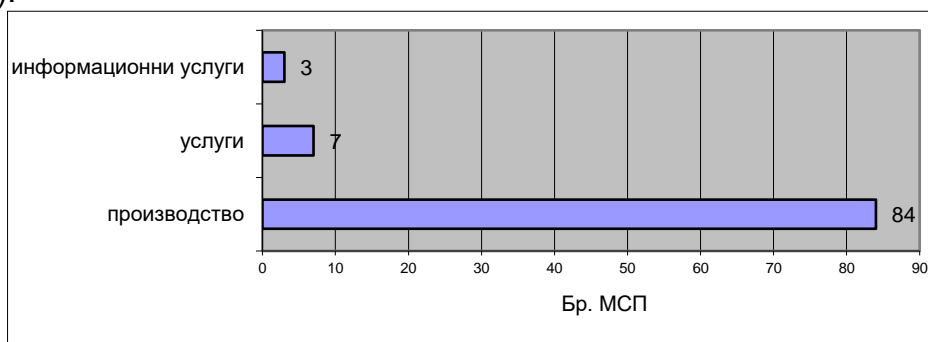
Фиг. 35. Собственост на проучените МСП

✓ Мащаб на фирмата – брой заети в МСП. Възможностите за осъществяване на международна дейност и използването на международното субконтракторство зависят от големината на фирмата. Получените резултати показват, че в извадката най-голям е броя на средните за Българските мащаби фирми с персонал от 51 до 100 души (58 фирми или 61,7 % от анкетираните) и малките с персонал от 21 до 50 човека (32 фирми или 34 % от анкетираните), докато микро фирмите – с персонал до 20 човека са 4 или 4,3 % от извадката (вж. фиг. 36). Тези данни ни дават основание да твърдим, че субконтракторството като явление е по-разпространено сред малките и средните предприятия.



Фиг. 36. Численост на персонала в МСП

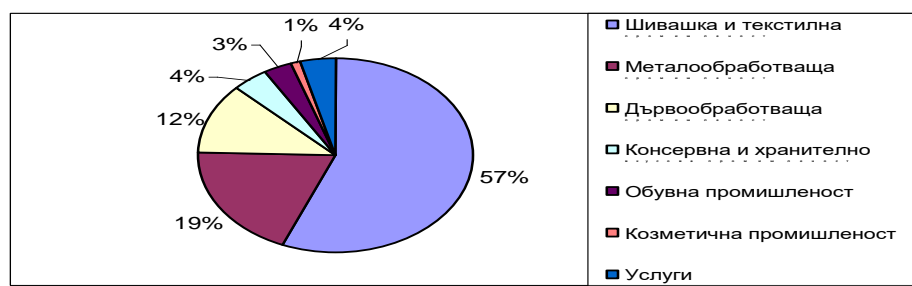
✓ Основни продукти (услуги), които МСП произвежда и търгува. Основната част от изследваните фирми се занимават с производство (92,6 %), докато 7 предприятия предоставят услуги, а 3 от тях работят в сферата на информационните услуги като подизпълнители на чуждестранна фирма (вж. фиг. 37).



Фиг. 37. Сфера, в която са ангажирани МСП

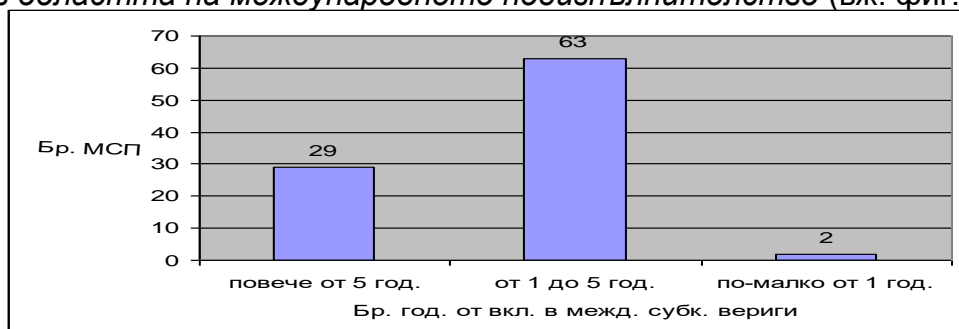
✓ Интернационализация на предприятието. За да се натрупа знание и опит в процеса на интернационализация на дейността е необходимо време. Наличието на “международна история” е предпоставка за осъзнаване на реалната необходимост от прилагането на международното субконтракторство. Това е основния мотив за включването в извадката на колкото е възможно повече фирми с опит в експортната дейност. Над 80 % от изследваните фирми имат опит в експортната дейност повече от 10 години, а само 5,3 % от анкетираните са започнали подобна дейност преди по-малко от 5 година. Тази структура на извадката ни дава основание да твърдим, че *фирмите имат реален опит в интернационализацията.* При производствените МСП преобладаващият процент на продукцията, която е изнасяна по линията на международното субконтракторство е над 50 – 51 МСП (54,3 %). Малка част от тях се занимават с директен и индиректен износ (около 23 %). Почти изцяло търговските дейности са насочени към българския пазар. При фирмите, оказващи услуги над 90 % от дейността е предназначена за чуждестранни контрактори, а при фирмите, занимаващи се с оказване на информационни услуги, този процент е 100. Изводът, който може да се направи е, че *интернационалното подизпълнителство заема съществено място в дейността на изследваните фирми.*

✓ Изследвани индустрии. Изследваните фирми са от следните браншове (вж. фиг. 38): Шивашка и текстилна промишленост – 53 МСП (56,5%); Металообработваща промишленост – 18 МСП (18,8%); Дървообработваща промишленост – 11 МСП (11,7%); Консервна и хранително-вкусова промишленост – 4 МСП (4,3%); Обувна промишленост – 3 МСП (3,2%); Козметична промишленост – 1 МСП (1,1%) и Услуги – 4 МСП (4,3%). *Обхванати са всички отрасли, в които е най-разпространено включването на МСП в международни подизпълнителски вериги, като най-висок е процентът на фирмите от индустрията в която интернационалното субконтракторство се използва най-интензивно - шивашка и текстилна промишленост. Това е гаранция за валидността на изследването за цялата Българска индустрия.*



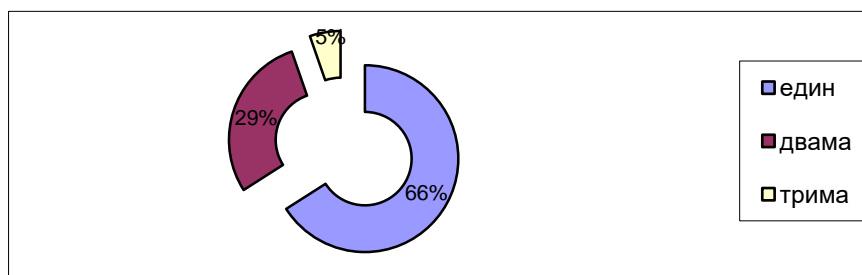
Фиг. 38. Отрасли, към които принадлежат МСП

✓ Брой на годините, през които фирмите участват в международни субконтракторни вериги. Най-голям е дялът на фирмите, участващи в интернационални субконтракторни системи от 1 до 5 години – 63 (67 %). Само две МСП са включени от по-малко от една година, а 29 от тях (30,9 %) – от повече от пет. Всичко това показва, че изследваните фирми *имат натрупан опит в областта на международното подизпълнителство* (вж. фиг. 39).



Фиг. 39. Години, през които МСП участват в международни субконтракторни вериги

✓ Брой на контракторите. В наблюдаваната извадка преобладават фирмите с един контрактор – 62, следвани от тези с двама – 27, а само пет с трима. Може да се направи извода, че МСП *предпочитат да работят с по-малко клиенти, защото по-този начин се улеснява работата им* (фиг. 40).



Фиг.40. Брой на контракторите

✓ Държави, от които са контракторите. За 85 от фирмите, които формират 90,4 % от отговорите, контракторите са от ЕС (вж. таблица № 13). Това е в унисон с общата тенденция на насочеността на промишлеността ни, с оглед на по-малката отдалеченост (териториално и културно) и приемането ни в тази общност.

Таблица № 13.

Държави, от които са контракторите				
Държави	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Гърция	2	2,1	2,1	2,1
Италия	21	22,3	22,3	24,5
Гърция, Австрия	4	4,3	4,3	28,7
Франция	16	17,0	17,0	45,7
Великобритания	12	12,8	12,8	58,5

САЩ, Германия	5	5,3	5,3	63,8
Германия	21	22,3	22,3	86,2
Белгия	5	5,3	5,3	91,5
Русия, Полша	1	1,1	1,1	92,6
Турция	1	1,1	1,1	93,6
Холандия	4	4,3	4,3	97,9
Канада	2	2,1	2,1	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

## Втори модул.

*Апробиране на тези.* Водещите тези при реализацията на изследването са:

➤ Интернационалното субконтракторство подпомага излизането или разширяването на присъствието на българските МСП на международния пазар.

➤ Прилагането на интернационално подизпълнителство от българските МСП води до: повишаване на мащабите на производството, оптимално използване на производствения капацитет и придобиване на съвременна техника и ноу-хау.

➤ Международното субконтракторство осигурява сигурна реализация на продукцията на българските МСП на външния пазар и минимален риск при работа зад граница.

➤ Използването на международното субконтракторство помага на интернационализиращите се българските МСП да преодолеят най-съществените бариери при навлизането на международните пазари.

➤ Прилагането на интернационалното субконтракторство изисква минимални допълнителни инвестиции при излизане на българските МСП на международния пазар.

➤ Международното субконтракторство може да се използва за развитие на икономически изостаналите райони в България и привличане на преки чуждестранни инвестиции в приоритетни за националната икономика отрасли.

**Основна хипотеза. Посредством участието в интернационални подизпълнителски вериги българските МСП могат да повишат конкурентно способността си, да използват междуфирмените връзки при осъществяване на стратегия за външен растеж и да постигнат успех зад граница с най-малко разходи, при най-ниска степен на риск.**

*Работни хипотези.* Основните работни хипотези, които са тествани са:

Работна хипотеза № 1. *Най-важното конкурентно предимство на международното субконтракторство за българските МСП е свързано с придобиването на съвременни технологии и ноу-хау.*

Тестването на хипотезата в хода на изследването я потвърди категорично. Според МСП - субконтрактори най-важната възможност, която подизпълнителството осигурява е придобиването на нови-технологии и ноу-хау (посочена е от 90 % от изследваните предприятия). На второ място фирмите са посочили по-лесното навлизане на международния пазар (80 %), на трето - намаляването на разходите (68 %) и на четвърто – бързия външен растеж (62 %) <sup>336</sup>. **Тези цифри са продиктувани от необходимостта от подмяна на технологичната база на българските предприятия и от обстоятелството, че МСП трябва да оперират зад граница при наличието на ограничени ресурси.**

Работна хипотеза № 2. *За българските МСП най-важният мотив за включването в интернационални подизпълнителски вериги е изградената стратегия за външен растеж.*

Тази хипотеза също беше потвърдена. За 72,2 % от анкетиранияте икономически агенти основен мотив за включване в международни субконтракторни мрежи е създадената във фирмата стратегия за нарастване на дейността. 68,2 % посочват придобиването на знания за чуждите пазари като повод за участие в тях. С приблизително еднаква важност са четири мотива (около 50 %): придобиване на нов ресурс потенциал (технологичен, финансов, знания, умения, материали); малкия и стагниращ вътрешен пазар; постигане на международен престиж и осигуряването на реализация на продуктите зад граница <sup>337</sup>. **Всичко това показва наличието на стратегическо мислене в българските МСП.**

Работна хипотеза № 3. *Българските МСП-субконтрактори се стремят да изградят партньорски отношения с контракторите.*

Ключовите фактори за успеха на взаимодействието между субконтрактор и контрактор според проучените фирми са:

- доверието – посочен от 97 % от тях;
- поделянето на ползите от съвместната дейност - посочен от 95 %;

---

<sup>336</sup> Сборът от процентите надвишава 100, защото респондентите са давали повече от един отговор.

<sup>337</sup> Сборът от процентите надвишава 100, защото респондентите са давали повече от един отговор.

- добрата комуникация и коректното изпълнение на задълженията - посочен от 88 %;
- бързото и приемливо и за двете страни решаване на конфликтите - посочен от 78 %<sup>338</sup>.

**Тези резултати потвърждават хипотезата и са в унисон с тенденцията в световен мащаб, към изграждането на партньорски отношения между взаимодействащите си страни.**

Работна хипотеза № 4. *При взаимодействието си с чуждестранните контракторите българските МСП-подизпълнители използват специализираното и постоянното субконтракторство.*

Анализът на видът на подизпълнителството, в което МСП участват показва, че 81 % от тях осъществяват контактите си на основата на постоянно субконтракторство, а 19 % - на случайно. Разпределението на извадката според друга класификация (повсеместно или специализирано подизпълнителство) е 22 % за първия вид и 78 % за втория. Съчетаването на двата признака е показано на таблица № 14.

Най-често фирмите предпочитат специализирано и постоянно субконтракторство (в 55 от случаите). С приблизително еднакво предпочитание се посочват съчетанията: повсеместно и постоянно, и специализирано и случайно подизпълнителство, а повсеместно и случайно не се използва от никое МСП. **Този факт потвърждава хипотезата и показва стремеж към сигурни и стабилни отношения, базирани най-вече на специализацията.**

Таблица № 14.

<i>Вид на субконтракторството, в което участват МСП</i>				
		Какъв е видът на подизпълнителството, в което участвате:		Общо МСП
		повсеместно	специализирано	
Какъв е видът на подизпълнителството, в което участвате:	случайно	0	18	18
	постоянно	21	55	76
Общо МСП		21	73	94

Работна хипотеза № 5. *Стратегическата и операционната позиция на българските МСП-подизпълнители изискват предприемането на мерки за репозициониране, с цел придобиването на повече конкурентни предимства.*

<sup>338</sup> Сборът от процентите надвишава 100, защото респондентите са давали повече от един отговор.



Стратегическото позициониране на субконтракторите е показано на таблица № 15.

Таблица № 15.

Стратегическа позиция на субконтрактора			
		Вид на субконтракторството	
		капацитетно	специализирано
Обект на субконтракторството	продукт	5 МСП	7 МСП
	процес	61 МСП	21 МСП

Става ясно, че най-много подизпълнители има в квадранта капацитетно субконтракторство – обект на подизпълнителството процес (61 МСП). Това се дължи преди всичко на остарялата техника, с която разполагат българските субконтрактори и на невъзможността да се предложи цялостен продукт, а не само отделни негови процеси на обработка.

Фиг. 41 показва оперативната позиция на българските МСП – подизпълнители. Нейният анализ показва, че най-много са предприятията, които се самоексплоатират (42 МСП) и тези, които са традиционни (31 МСП). Данните потвърждават вече споменатия факт за остарялата техника и технология, и извършването на трудоемки и нископлатени операции. Интересно е наличието на фирми в областта предприятия, въвеждащи технологични, организационни и мениджърски иновации (18 МСП). Това е сигнал за започването на влагане на инвестиции в субконтракторните фирми, които в бъдеще би трябвало да доведат до нарастване на доходите им и до подобряване на позицията в матрицата.



Фиг. 41. Операционна позиция на субконтракторите

Данните в представените таблица и фигура, недвусмислено показват необходимостта от предприемането на мерки за препозициониране на българските МСП – субконтрактори в двете измерения – стратегическо и оперативно, което ще повиши конкурентоспособността и равнището на доходите им. Това е в унисон с изказаната хипотеза.

Работна хипотеза № 6. *Българските МСП-подизпълнители са силно зависими от чуждестранните субконтрактори.*

Таблица № 16 показва мястото на българските МСП-субконтрактори в матрицата на зависимостите.

Таблица № 16.

Матрица на зависимостите					
		Как оценявате зависимостта на контрактора от Вашата фирма			Общо МСП
		ниска	средна	висока	
Как оценявате зависимостта на Вашата фирма от контрактора	висока	13 ( $\beta_2$ )	5 ( $\beta_3$ )	1 ( $\gamma$ )	19
	средна	2 ( $\beta_1$ )	63 ( $\epsilon$ )	3 ( $\delta_3$ )	68
	ниска	1 ( $\alpha$ )	2 ( $\delta_1$ )	4 ( $\delta_2$ )	16
Общо МСП		16	70	8	94

Най-много предприятия – 63 – са разположени в зона  $\epsilon$  - стратегическо сътрудничество, което отново подчертава стратегическото мислене на МСП. На второ място по брой на фирмите е зона -  $\beta_2$  (13 МСП)– слабост на субконтрактора и висока зависимост от контрактора, показващо неравностойност в отношенията при тази част от случаите, дължаща се преди всичко на по-силните позиции на контрактора. Тези данни частично потвърждават нашата хипотеза. Обнадеждаващ е фактът, че повечето МСП не са силно зависими от клиентите.

Работна хипотеза № 7. *Българските субконтрактори най-често са уязвими или маргинални фирми.*

Хипотезата се потвърждава чрез анализа на субконтракторния и стратегическия профил на МСП. Той показва, че най-голяма част от тях попадат в категориите уязвими (45 %) и маргинални (38%) предприятия. Това за пореден път потвърждава необходимостта от подобряване на конкурентоспособността на българските МСП – субконтрактори, чрез повишаване на стратегическите и производствените умения.

Работна хипотеза № 8. *При взаимодействието си с чуждестранните контрактори българските подизпълнители се придържат към Модела на международен маркетинг и покупки.*

Описаният в предходната глава Модел на международен маркетинг и покупки е подложен на тестване с цел установяването на възможностите му за изясняване на взаимодействието чуждестранен контрактор – български подизпълнител. **Установено бе, че според болшинството от българските МСП - субконтрактори (над 90% от тях, вж. Приложение 3) моделът и всички негови елементи са приложими към международното субконтракторство, в което те участват. Това потвърждава хипотезата и показва стремежа на българските подизпълнители към изграждане на партньорски и стабилни взаимоотношения.**

Работна хипотеза № 9. *За българските МСП-подизпълнители включването в международни субконтракторни вериги осигурява устойчиво конкурентно предимство.*

Хипотезата се потвърждава от факта, че за 94 % от МСП международното подизпълнителство създава устойчиво конкурентно предимство за тях. 63 % считат, че е част от стратегията на фирмата, а за едва 16 % то е отговор на появила се възможност<sup>339</sup>. **Всичко това подчертава стремежа на българските подизпълнители към мислене в перспектива и големите възможности на интернационалното субконтракторство за повишаване на тяхната конкурентоспособност.**

Работна хипотеза № 10. *Българските субконтрактори не считат, че включването в международна субконтракторна верига може да доведе до загуба на тяхната автономност.*

Хипотезата се потвърди (вж. таблица № 17). **За 90,4 % от фирмите не съществува възможност за загубване на автономността им. Това е гаранция за доверието в отношенията.** Такава възможност не се изключва само от 6 МСП.

Таблица № 17.

Съществува ли възможност за загубване на автономността				
	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
не	85	90,4	90,4	90,4
да	6	6,4	6,4	96,8
не мога да преценя	3	3,2	3,2	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

Работна хипотеза № 11. *Българските субконтрактори считат, че има перспектива за развитие на отношенията им с чуждестранните клиенти.*

<sup>339</sup> Сборът от процентите надвишава 100, защото респондентите са давали повече от един отговор.

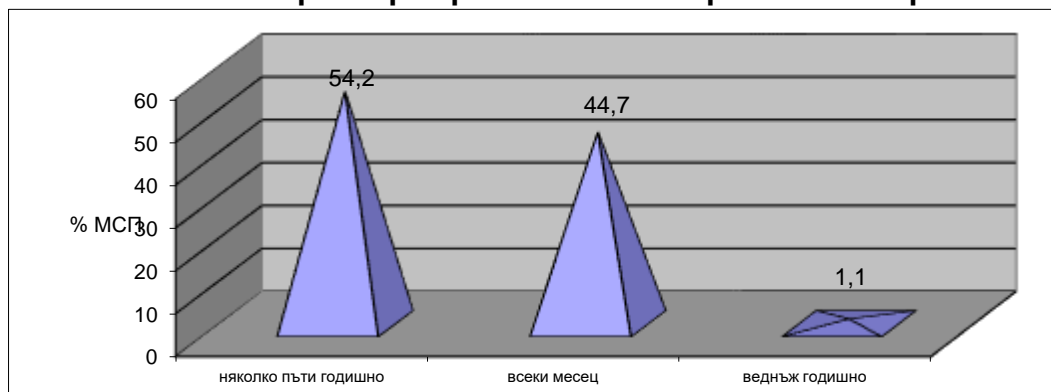
**Хипотезата се потвърждава**, чрез отчитането на мнението на анкетираните фирми относно етапа, на който се намират връзките им с чуждестранните клиенти. Може да направим извода, че **по-голяма част ги определят като намиращи се на фаза нарастващи (43 %) и зрялост (51 %)**, което разкрива техния потенциал. Интересно е, че **няма субконтрактор, които да ги характеризира като навлезли във фаза упадък.**

Работна хипотеза № 12. *Българските подизпълнители не търсят професионална помощ за развитието си.*

**Фактът, че едва 27,2 % от фирмите търсят професионална помощ за тяхното развитие потвърждава хипотезата и показва, че българските МСП рядко инвестират средства за растежа си, което може да окаже негативно влияние в бъдеще.**

Работна хипотеза № 13. *Българските субконтрактори поддържат тесни контакти със своите чуждестранни контрактори.*

**Тази хипотеза се потвърждава от данните, че: 54,2 % от тях се срещат помежду си няколко пъти годишно, 44,7 % всеки месец, а само една фирма е посочила, че се вижда с клиента си веднъж годишно (вж. фиг. 42).** Тези близки отношения гарантират развитието на връзките в перспектива.



*Фиг. 42. Честота на срещите с контракторите*

Работна хипотеза № 14. *Българските подизпълнители получават от чуждестранните клиенти информация, професионални умения и техника.*

**Хипотезата се потвърждава** от структурата на извадка по критерия: какво получавате от клиентите си. Тя показва, че: **85 % от МСП получават информация (документи), 57 % - професионални знания и умения, 39 % - машини и оборудване, 27 % - суровини и материали и 18 % - организационни правила.** Само две фирми не получават нищо от

контракторите си<sup>340</sup>. Получаването на тези неща води до повишаване на конкурентоспособността на българските субконтрактори.

Работна хипотеза № 15. При изпълнението на поръчките на чуждестранните клиенти, българските подизпълнители рядко прибегват до помощта на други субконтрактори.

Сравнително нисък е процентът на фирмите, които при изпълнението на подизпълнителските си задължения влизат в ролята на контрактори спрямо други МСП (25,5 %). Това потвърждава хипотезата и показва, че системата на възлагане на поръчки за подизпълнение в България все още не е добре развита.

Работна хипотеза № 16. Българските подизпълнители най-често търсят чуждестранни клиенти, чрез използването на личните си връзки.

Потвърждаването на хипотезата е свързано с това, че 55 % от анкетираните МСП посочват за най-често използван начин за търсене на чуждестранни партньори прибегването до личните връзки и тези на колеги. Други използвани способности са: връзки с държавната администрация (43 %), връзки с финансово-кредитната система (30 %) и информацията от други клиенти (29 %). Интересен е факта, че 12 % от анкетираните не търсят чуждестранни партньори<sup>341</sup>. Данните ни насочват към извода, че поради ограничените размер и ресурси (финансови и човешки) в българските подизпълнители няма изградена система за търсене на клиенти.

Работна хипотеза № 17. За българските подизпълнители включването в международни субконтракторни вериги е свързано с направата на промени във фирмата в различни аспекти.

Хипотезата се потвърждава от факта, че при въвеждането на подизпълнителството във фирмите на 43 % от тях се е наложило да правят промени в: организационната структура; числеността на персонала; вида на вземаните решения в предприятието; разпределението на правомощията или на броя и вида на длъжностите. Само в 27 МСП (28,7 %) не са правени никакви промени. Необходимостта от извършването на реорганизациите е била осъзната най-често – при 53 % от извадката – след като фирмата се е включила в международната субконтракторна верига. 16 % са отбелязали, че това е станало при нарастването на международната дейност, а 3 % - при увеличаване на броя

---

<sup>340</sup> Сборът от процентите надвишава 100, защото респондентите са давали повече от един отговор.

<sup>341</sup> Сборът от процентите надвишава 100, защото респондентите са давали повече от един отговор.

на партньорите. Инициативата за промените в 63,8 % от предприятията е била на ръководителя на фирмата. В 8,5 % от тях, обаче тя принадлежи на чуждестранните партньори. **В по-голямата част от случаите (97 %) промените са довели до подобряване на конкурентоспособността и крайните резултатите в МСП. Това свидетелства за положителното влияние на включването в международни субконтракторни вериги върху развитието на фирмата.**

Работна хипотеза № 18. *При включването в интернационални подизпълнителски вериги българските субконтрактори се сблъскват с множество трудности и проблеми от различно естество.*

Част от анкетата има за цел дефинирането на реалните проблеми пред българските фирми – подизпълнители и оценка на тяхната важност за успеха им. При дефиниране на проблемите, сме се ръководили от получените резултати от предходно проучване<sup>342</sup>. Целта на подобен подход е да се намали до разумни граници разпиляването на отговорите поради различен начин на дефиниране на еднакви проблеми от страна на мениджърите. За оценка е използвана 5 степенна скала. Оценка 5 - “основен проблем” е индикатор, че конкретния проблем е много сериозна бариера пред интернационализацията на дейност. Фактор оценен с 1 “не е проблем” показва, че той не създава никакви трудности на фирмата.

Анализът на отговорите ни дава основание **да потвърдим хипотезата** и да обобщим, че най-важните проблеми, с които се сблъскват българските подизпълнители са:

❖ *Маркетингови:* намиране на пазари за продуктите на фирмата; трудности при първоначалното проникване на чуждия пазар; конкуренти и размера и структурата на пазара зад граница; придобиване на знания за потенциалните клиенти; липсата на психологическа нагласа за изпълнение на високите изисквания към поръчките поставени от клиентите; рекламирането на чуждия пазар; задържане на завоюваните пазарни позиции; нелоялната конкуренция в страната и чужбина; липсата на опит при работа зад граница.

❖ *Производствени:* подобряване качеството на продуктите; намаляване на себестойността; липса на квалифицирана работна ръка; създаването на нови продукти; нарастването на разходите поради поскъпването на електроенергията,

---

<sup>342</sup> Изследване върху експортно ориентираните МСП проведено в няколко държави (България, Румъния, Унгария и Чехия) в периода септември 2000 г. - септември 2002 г., което се ръководи от преподавател от Политехническият Университет “Англия” в Кембрич, Великобритания. В него е участвал и автора на разработката.

горивата, суровините и т.н.; остарялата техника и отделянето на средства за внедряването на нова; повишаване на квалификацията на персонала; набавянето на материали, необходими за изпълнението на поръчката; липса на постоянни поръчки; непознаването на световните стандарти по качеството; организацията на транспорта на продукцията.

❖ *Финансови*: липса на инвестиционно кредитиране; осигуряването на собствени финансови средства; неритмично заплащане на поръчките от страна на чуждестранните клиенти (понякога забавянето е голямо); ниско заплащане на възложените поръчки.

❖ *Правни*: разликите между нашето законодателство и това на клиента; експортната документация и митническите формалности; липса на строго регламентирани договорни отношения; липсата на опит в съставянето на договорите.

❖ *Културни*: непознаване на чуждата бизнескултура; недостатъчната езикова подготовка на кадрите.

❖ *Организация на взаимодействието*: недостатъчно добрата координация на действията на контрактора и субконтрактора; липса на дългосрочна програма за съвместна дейност; неравнопоставеност в отношенията с клиента; спазването на графика за доставка на поръчките; неточности в указанията за изготвяне на поръчката.

❖ *Държавно-административни*: липса на добра организация на държавните институции в България и бюрократични пречки; корупция.

**Задълбоченото изучаване на проблемите** води до извеждането на **закономерности** в няколко насоки:

- **Натрупването на опит** в областта на международното субконтракторство **постепенно води до намаляване на броя проблемите и бариерите пред МСП-субконтрактори и на тяхната важност за успеха на фирмата.**

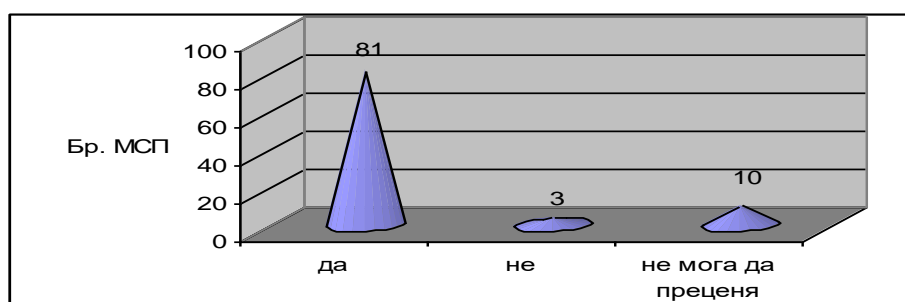
- Наблюдава се процес на **промяна в значението на отделните фактори, които пораждаат проблеми** пред прилагането на интернационалното подизпълнителство от българските фирми. **Значението на вътрешно фирмените фактори намалява за сметка на факторите от международната среда. Обяснението** на този факт отново може да се търси в **натрупания опит и в промените**, които международната дейност е наложила в организацията на фирмите и в тяхната управленска философия.

- **Достъпа до информация за международния пазар и популяризиране на собствената дейност** все още са значими бариери пред включването в субконтракторни вериги.

Работна хипотеза № 19. *Необходимо е да се създадат Центрове за подпомагане на субконтракторството и по специално на МСП, ангажирани с международното му измерение.*

Наличието на толкова много проблеми показва необходимост от **оказване на помощ на българските МСП – субконтрактори.** Такива инструменти могат да са **Центровете за подпомагане на субконтракторството.**

Направеното проучване **потвърждава хипотезата и недвусмислено подчертава необходимостта от създаването на Центрове, подпомагащи развитието на субконтракторството в национален и международен аспект** (вж. фиг. 43). В 86,2 % от анкетите (81 МСП) се посочва, че е необходимо създаването им. 10,6 % не могат да преценят дали това ще окаже положително влияние върху дейността им, а едва 3,2 % (3 МСП) посочват, че не е необходимо създаването им. *Процентът на колебаещите се е резултат от незнанието на ползите, които може да донесат центровете на МСП. Разясняването им сред МСП – подизпълнители може да доведе до неговото намаляване.*



Фиг. 43. *Полезно ли е създаването на Центрове, подпомагащи развитието на субконтракторството*

**Подчертаното желание от страна на изследваните предприятия за създаването на Центрове, подпомагащи развитието на субконтракторството, споменатите в предната подточка ползи от тях и широкото им разпространение в ЕС ни дава основание да предложим следната последователност от етапи по изграждането и функционирането им в България.** Тя се основават на анализа на практиката по създаване на подобни структури в чужбина<sup>343</sup>.

<sup>343</sup> Вж. [http://www.goalnetwork.net/index.php?lg=en.](http://www.goalnetwork.net/index.php?lg=en;); Програма развития субконтрактингових центров в Санкт-Петербург. [http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item\\_89;](http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item_89;) [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru).



*Първи етап.* В него се включва:

- промишлен и производствено-технологичен мониторинг на състоянието на индустриалните зони и предприятията с позиции в субконтракторството;
- създаване и развитие на вертикална и хоризонтални системи от подизпълнителски центрове и служби в различните отрасли, където е най-разпространено субконтракторството;
- разработване на технологична платформа на информационна система за пазара на субконтракторни услуги. Необходимо е тя да включва възможността да функционира освен на български език и на английски, италиански, немски и испански. Това ще привлече потенциални чуждестранни контрактори да потърсят подизпълнители на необходимите им продукти в България;
- разработка на концепция за развитие на МСП в посока на въвеждане на конкурентноспособно технологично оборудване, обновяване на активите им и осигуряване на производствени поръчки за нормалното функциониране и развитие на фирмите, както и създаването на пакет от нормативно-методологични документи, обезпечаващи тези процеси;
- разработка на програми за подготовка на кадри в областта на промишленото субконтракторство, управлението на кооперирани доставки и електронния бизнес.

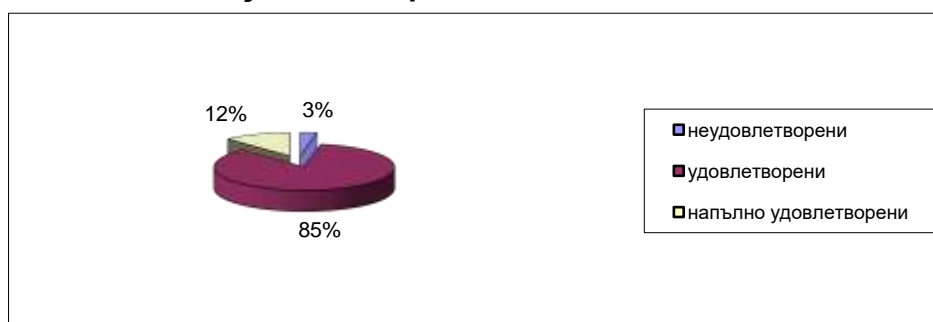
Втори етап. Развиване на следните дейности:

- създаването на постоянно актуализираща се база от данни за производствените възможности на МСП-подизпълнители и за желанието на контракторите да сключат определени сделки за подизпълнителство;
- осигуряване на ефективно използване на така създадената информационна система;
- разработка на механизми за финансово, застрахователно и материално обезпечаване на изпълнението на поръчките;
- провеждане на промишлен бенчмаркинг – събиране, анализ и разпространение на най-добрите производствени практики в областта на субконтракторството;
- участие в панаири по субконтракторство, преди всичко международни и организиране на конгреси и семинари, свързани с разясняване на ролята на центровете при подпомагането на дейността на МСП - подизпълнители.

**Доказателство за важността на създаването на Центровете, подпомагащи субконтракторството е фактът, че в ЕС чийто член е и България те са единствения способ за коригиране и развитие на подизпълнителските взаимоотношения.**

Работна хипотеза № 17. *Българските подизпълнители са удовлетворени от взаимоотношенията им с чуждестранните клиенти.*

Констатацията, че хипотезата е валидна и МСП-подизпълнители са доволни от субконтракторството може да се направи от факта, че 85 % от тях са удовлетворени от подизпълнителството, а 12 % са напълно удовлетворени. Неудовлетворени са едва 3 % (вж. фиг. 44). От тези данни може да се направи извода, че българските субконтракторите ще продължат да действат като такива и ще полагат усилия за развитието на отношенията с контракторите.



Фиг. 44. Удовлетворение на МСП от международното субконтракторство

Може да обобщим, че тестването на работните хипотези ги потвърди и доказва валидността на изказаната основна хипотеза, че посредством участието в интернационални подизпълнителски вериги българските МСП могат да повишат конкурентоспособността си, да използват междуфирмените връзки при осъществяване на стратегия за външен растеж и да постигнат успех зад граница с най-малко разходи, при най-ниска степен на риск.

## Обобщение на Трета глава

Развитието на международното субконтракторство води до **нарастването на значението му за индустриите в отделни страни и региони, и като цяло за световната промишленост. То не може да се осъществи без институционална помощ** на международни организации като: *Организацията за индустриално развитие на Обединените нации и Международната мрежа от организации в областта на субконтракторството, индустриалното коопериране и партньорството*. Тяхната подкрепа направлява, контролира и ускорява процеса. По този начин те гарантират неговата необратимост и безпроблемно протичане.

Други също важни за прогреса на интернационалното подизпълнителство институции са *Центровете за субконтракторство и партньорски размени (ЦСПР) и Международните субконтракторни изложения*. **Те се стремят към съчетаване на интересите на контракторите и субконтракторите за постигането на определени договорни взаимоотношения.** Освен тази функция първата институция – ЦСПР – също има за цел **да подпомогне обикновено по-слабата страна в отношенията – МСП-подизпълнители.**

**Емпиричната реализация на процеса на интернационално субконтракторство в международната практика е довела до оформянето на три модела: Японски, Американски и Европейски.**

**Японският модел** е най-добре развит и показва най-добри резултати. Той представлява вертикална структура на подизпълнителски отношения, която е фокусирана върху изграждането на пълноправни партньорски отношения между контрактори и субконтрактори, базирани на доверието, отговорността и стремежа за коректно и в срок изпълнение на задълженията.

**Американският модел** е свързан с изграждането на хоризонтална структура на субконтракторните взаимоотношения, която се развива предимно по линията на съкращаване на разходите, без да се полагат усилия за изграждане на партньорски отношения между контрактор и субконтрактор.

**Европейският модел** съчетава елементи от вече разгледаните два модела, с тенденцията да се копират повече положителни страни от Японския модел. Това става преди всичко в областта на изграждането на близки и равноправни партньорски отношения между взаимодействащите си страни.

**Интернационалното подизпълнителство има важно значение за индустрията на ЕС, поради което той полага множество усилия за подпомагането му.**

България като член на ЕС също трябва **да се стреми към стимулиране на развитието** на международното субконтракторство. Големите български предприятия, рядко влизат в ролята на контрактор извън страната, докато българските МСП имат възможност за външен растеж, чрез включването в интернационални подизпълнителски вериги като субконтрактори.

**Българските субконтрактори търсят сигурност във взаимоотношенията и се стремят към развитието на партньорски отношения с чуждестранните контрактори.** Те са насочили усилията си в търсене на клиенти предимно от ЕС, като в действията им е налице **стремеж за стратегическо мислене и действие.** Необходимо е, обаче **да се вземат мерки за технологичното обновяване** на българските МСП - субконтрактори, което ще доведе до тяхното **репозициониране в стратегическия и субконтракторния профил**, и постигането на по-големи успехи в областта на доходите и конкурентоспособността.

Възможно е да се приложи Моделът на международен маркетинг и покупки към взаимоотношенията между български подизпълнители – чуждестранни клиенти. **Това ще доведе до по-доброто изучаване и разбиране на взаимодействието.**

Пред българските МСП-субконтрактори **съществуват множество проблеми**, преодоляването, на които ще доведе до повишаване на привлекателността на международното субконтракторство за дребния бизнес.

За по-бързото развитие на интернационалното подизпълнителство в страната ни е **необходимо да се изгради система от Центрове за подпомагане на субконтракторството и да се възобнови действието на Балканско изложение на индустриалния подизпълнител**, провеждано в България.

**По-голяма част от българските подизпълнители са удовлетворени от отношенията си с чуждестранните контрактори.**

**Може да обобщим, че международното субконтракторство осигурява най-важните фактори за стратегическото развитие на нашите МСП: производствена гъвкавост, намаляване на разходите, по-голяма специализация, по-добро качество на продуктите, увеличаване на компетенциите и конкурентните предимства.**

## Заклучение

Международното субконтракторство е сложен процес, който е в основата на развитието на световната индустрия. Използването на всички възможности, които то предоставя спомага за просперитета на предприятията, икономиките на отделните страни и промишлеността в глобален аспект.

Големите български предприятия рядко разгръщат интернационални подизпълнителски отношения като контрактори, докато МСП успешно се интернационализират като субконтрактори на чуждестранни клиенти.

Участието в международни субконтракторни вериги дава шанс на българските МСП като подизпълнители да работят успоредно с големите компании и да усвоят възможните начини за адекватна реакция към променящата се среда и все по-високите изисквания на клиентите. Осъзнава се необходимостта от промяна – с цел подобряване на взаимоотношенията – свързана с преоценка на необходимите разходи за иновации, суровини; качество на изделията, съобразено със стандартите на пазара, за които са предназначени; управление на доставките в количество и срок и пр. Така в процеса на работа се усвояват техники като планиране и управление на производството, качествен контрол на различни фази от производствения цикъл и логистиката. В някои развити субконтракторни вериги се засяга и координацията в областта на: управление на човешките ресурси, стратегическо планиране и оперативно управление. Излиза се от рамките на тясната техническа и производствена насоченост и сътрудничество, заостря се вниманието към разнородната информация, постъпващата от околната среда и стремежа за поддържането на добри и ползотворни за двете страни взаимодействия.

Включването в ефективни интернационални субконтракторни вериги е възможност за дребния бизнес да се справи с предизвикателствата на съвременната глобална среда.

Опитът на развитите страни показва, че успехът им в областта на промишлеността се дължи на добре поддържаните взаимоотношения в международните субконтракторни вериги. Оперирайки в една отворена система, в контекста на съвременната информационна среда, България има възможност да "копира" най-добрите световни практики от развитите и нововъзникващите пазари. От инициативността, предприемчивостта и общите усилия, зависи да ги "адаптира" към националната икономика,

**така, че ефективността от употребата им, да намери изражение в ускорен икономически растеж.**

Проявявайки уникалната си същност, чрез *съчетаването на конкуренция и сътрудничество*, системата от синергетични субконтракторни връзки **повлиява благоприятно не само върху икономическите субекти, но и върху останалите участници от заобикалящата ги среда.** Създава се *предпоставка за паралелното развитие на една друга система, имаща тясна връзка с възможностите за по-висока конкурентоспособност и икономически растеж - национална иновационна система.* Тя представлява *мрежа от институции в държавния и частен сектор, чийто дейности и взаимодействие създават, налагат, изменят и разпространяват нови технологии.* Счита се, че технологичните различия между технически развитите страни и останалите държави, са резултат не само на технологични нововъведения, но също така и от начина на организация, финансиране, маркетинг, образование и редица др. фактори. Може да се твърди, че **МСП – участващи в международни подизпълнителски вериги са част от комбинацията от фактори, която допринася за преодоляването на различията.**

Това налага **осигуряването на най-добри условия за развитие на подобни връзки. Един от способите за постигане на тази цел е изграждането на Центрове, подпомагащи субконтракторството.**

Благосъстоянието на България като цяло и на отделните ѝ региони в частност е тясно свързано с **развитието на производствените мощности.** Един от основните начини за това, е *изграждането на договорна система за взаимодействие между големите производители от чужбина и българските МСП, т.е. създаването на международни субконтракторни вериги.* Изграждането на подобни структури **подпомага дребния бизнес да реши проблемите си при своето функциониране и развитие в условията на пазарна икономика, чрез намаляване издръжката на производството и увеличаване приспособимостта към условията на външната среда.** Освен това то води до повишаване качеството на продуктите и услугите, и намаляване на риска при излизане зад граница. Ефективно се използва интелектуалният, научно-техническият, производственият и кадровият потенциал на страната. Постига се **намаляване на различията с промишлено развитите страни по ниво на развитие на информационната инфраструктура, организация на производството, специализиране и**

коопериране между фирмите, качеството на продуктите и услугите с производствен характер и обезпечаване на инвестиционните и оборотните финансови потребности.

Всички тези предимства на включването на български МСП като подизпълнители в международни субконтракторни вериги налагат извода, че трябва да се предприемат мерки за разширяването на разпространеността и за развитието на това явление. Международното подизпълнителство спомага за развитието на промишлеността и иновационният климат в страната, както и способства за формиране на положителния имидж на българската индустрия. Връзките в тези системи са основата на трансферирането на умения, качества и управленски техники, които не са били присъщи за МСП. Използването им проправя път към по-големи пазари, доходоносни и дългосрочни сътрудничества, по-сложни производства и производство на крайни продукти.

# Списък на използваната литература

## КНИГИ И СПИСАНИЯ

1. Бодурова, П. Стратегическо управление на фирмата. Варна, И. К. "ТедИна", 1993.
2. Горчева, Т. Международни пазари. Свищов, изд. СА "Д. А. Ценов", 1998.
3. Дамянов, Ат. Международен маркетинг. изд. Свищов, СА "Д. А. Ценов", 1999.
4. Дамянов, Ат. Фирмената интернационализация. Свищов, СА "Д. А. Ценов", 1998.
5. Джарова, Ю. Промяната – стратегия на българската фирма. С., ИК "Диограф", 1991.
6. Димитров, Д. Малките предприятия. С., УИ "Стопанство", 1993.
7. Дмитрий, Х. Ре: Не просто передвижение коробок... Аутсорсинг - инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы. У п р а в л е н и е компанией, 2002, № 6.
8. Добронравов, А. Субконтракция и аутсорсинг. Ф и н а н с о в ы й менеджмент, 2003, №3.
9. Дойкова, Л. Оръжие и бизнес се срещат на "Хемус". в. Марица днес, бр. 144, 2000 г.
10. Дойкова, Л. Подизпълнители от Балканите се събират на BISE. в. Марица днес, 2000, бр. 36.
11. Дряхлов, Е. Субконтрактинг - современный механизм производственной кооперации. О б о р у д о в а н и е, май 2001, № 5 (53).
12. Екип на списание „Ютилитис“. Българските фирми се конкурират с централноевропейските за дял от международния аутсорсинг. в. Капитал, 24 януари 2004, Брой 3.
13. Емануилова, Е. Тръгна първото изложение на подизпълнители. в. Марица днес, 1999, бр. 121.
14. Каракашева Л. и колектив. Международен бизнес. С., ИК "Призма", 1998.
15. Катанов, Ю., Е. Еленков, М. Андонова, Н. Стайков. Аутсорсингът - бизнесът, от който печелят и двете страни. в. Капитал, 24 януари 2004, Брой 3.
16. Киселев, А. Субконтрактные отношения в России. К О М П А С промышленной реструктуризации, 2004, №1.



17. Коев, Х. Четвърти във В група. България е на водеща позиция сред страните от Югоизточна Европа и бившия Съветски съюз по привлечени инвестиции. Аутсорсингът на услуги отваря все повече възможности. в. Капитал, 20 октомври 2006, Брой 42.
18. МакМиллан, Ч. Японская промышлена система. М., Прогрес, 1988.
19. Маринов, В. Съвременни международни икономически отношения. С., УИ "Стопанство", 1993.
20. Маринов, В. Международни икономически отношения. С., УИ "Стопанство", 2006.
21. Моисеева, Н. Международный маркетинг. М., Центр экономики и маркетинг, 1998.
22. Панайотов, Д. Стратегическо планиране. Свищов, изд. СА "Д. А. Ценов", 1995.
23. Панайотов, Д. (ред.). Съвременен мениджмънт. Свищов, СА "Д.А Ценов", 1997.
24. Пивоварова С. и колектив. Международный менеджмент. Санкт-Петербург, ИК "ПИТЕР", 2000.
25. Портер, М. Международная конкуренция. М., Мееждународные отношения, 1993.
26. Рубе, В. Сотрудничество или эксплуатация? М., ТЕИС, 1986
27. Савов В. Тема: OUTSORCING – новата индустрия. М е н и д ж ъ р, 2005, бр. 10 (48), октомври.
28. Семкова, Б. Инсорсингът е новият символ на корпоративната независимост. в. Капитал, 16 юли 2005, Брой 28.
29. Тодорова, Д. Мениджмънт на снабдителската верига. И к о н о м и ч е с к а мисъл, 2004, бр. 2.
30. Тодоров, К. Стратегическо управление в малката и средната фирма. С., изд. "НЕКСТ", 1997.
31. Тодоров, К., Ат. Дамянов. Интернационализация, междуфирмени връзки и развитие на МСП. С., изд. НЕКСТ, 1999.
32. Тодоров К. (ред.). Управление на фирмата. С., Век 22, 1999.
33. Тодоров, К. (ред.). Основи на дребния бизнес. С., Тракия – М, 2000.
34. Тодоров, К. Динамичните предприемачи – сравнителен анализ на състоянието и развитието им в Полша и България. Н а р о д н о с т о п а н с к и архив, бр. 2, 2002.

35. Тодоров, К. Динамичните предприемачи – сравнителен анализ на състоянието и развитието им в Полша и България. *Н а р о д н о с т о п а н с к и архив*, бр. 3, 2002.
36. Тодоров, К. Основи на дребния бизнес. С., изд. НЕКСТ, 2005.
37. Фондация за развитието на предприемачеството, Състояние на МСП в България, С., 1997.
38. Хейвуд Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. С.П., Издателский дом "Вильямс", 2002.
39. Хиндъл, Т. Джобен мениджър. Плевен, ЕА-АД, 1999.
40. Хиндъл, Т. Джобна стратегия. Плевен, ЕА – АД, 2000.
  
41. Alexander, M., D. Young. Strategic outsourcing. *L o n g Range Planning*, 1996, Vol. 29, № 1.
42. Amesse, F., L. Dragoste, J. Nollet, S. Ponce. Issues on Partnering: Evidences from Subcontracting in Aeronautics. *T e c h n o v a t i o n* 21, 2001.
43. Anderson, I., H. Hakansson, J. Johanson. Dyadic business relationships within a business network context, *J o u r n a l of marketing*, 1998, № 58 (October).
44. Anderson, J., B. Weitz. Determinent of continuity in conventional industrial chanel dyads. The Pennsylvania, University of Pennsylvania, 1987.
45. Anderson, J., J. Narus. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *J o u r n a l of marketing*, 1984, № 48.
46. Anderson, J., J. Narus. A model of distributor firm and manufacturing firm working partnerships. *J o u r n a l of Marketing*, 1990, vol. 54.
47. Ansari, A., B. Modaress. Just-in-time Purchasing. New York, Free Press, 1990.
48. Bartezzaghi, E. The evolution of production models: is a new paradigm emerging? *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1999, Vol. 19, Number 2.
49. Blankenburg Holm D., K. Eriksson, J. Johanson. Business networks and cooperation in international business relationships. *J o u r n a l of international business studies*, 1997, №27 (5).
50. Bennett, R., C. Smith. Competitive conditions, competitive advantage and the location of SME's. *J o u r n a l of Small Business and Enterprise Development*, 2002, Vol. 9, Number 1.
51. Berger, S., M., Piore. Dualism and Discontinuity in Industrial Societies. Cambridge, Cambridge University Press, 1980.

52. Brueck, F. Make versus buy: the wrong decision cost. *M c K i n s e y Quarterly*, 1995, Vol. 1, № 1.
53. Buckley, P., L. Mattson (eds.). *The internationalization of the firm: a reader*. London, Academic press, 1986.
54. Cagliano, R., G. Spina. A comparison of practice-performance models between small manufacturers and subcontractors. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 2002, Vol. 22, Number 12.
55. Cross, J. IT outsourcing: British Petroleum's competitive approach. *H a r v a r d Business Review*, 1995, Vol. 73, № 3.
56. De Toni, A., G. Nassimbeni. Strategic and operational choices for small subcontracting firms. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1996, Volume 16, Number 6.
57. Dore, R. *Taking Japan Seriously*. Stanford, Stanford University Press, 1987.
58. Dwyer, F., P. Shurr, S. Oh. Developing buyer-seller relations. *J o u r n a l of marketing*, 1987, № 51.
59. Earl, M. The risk of outsourcing IT. *S l o a n Management Review*, 1996, Vol. 37, № 3.
60. Eloranta, E., A. Lehtonen, K. Tanskanen. Fast flexible and co-operative supply chains - key issues for the survival of European industry. *P r o d u c t i o n Planning and Control*, 1995, Vol. 6, No. 3
61. Finch, B. Japanese management techniques in small manufacturing companies: a strategy for implementation. *P r o d u c t i o n and Inventory Management*, 1986, 3<sup>rd</sup> quarter.
62. Finch, B., J. Cox. An examination of just-in-time management for the small manufacturer. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Production Research*, 1986, Vol. 24, № 2.
63. Ghauri, P., C. Lutz, G. Tesfom. Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *E u r o p e a n Journal of Marketing*, 2003, Volume 37, Number 5/6.
64. Gronroos, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *M a n a g e m e n t decision*, 1994, Vol. 32(2).
65. Grossman, G., E. Helpman. Outsourcing in a Global Economy. *N a t i o n a l Bureau of Economic Research Working Paper*, January 2002, Number 8728.
66. Hakansson, H., Ostberg, C. Industrial marketing: an organizational problem? *I n d u s t r i a l Marketing Management*, 1975, № 4.

67. Hakansson, H. (ed.). International marketing and purchasing of industrial goods. Chichester, Wiley, 1982.
68. Hamel, G., C. Prahalad. Competing for the future. Boston, IRWIN, 1994.
69. Harland, C., R. Lamming., P. Cousins. Developing the concept of supply strategy. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1999, Vol. 19, № 7.
70. Harrison, B., M. Kelley. Outsourcing and the search for flexibility. *W o r k, Employment and Society*, 1993, Vol. 7, № 2.
71. Hayashi, M. The Role of Subcontracting in SME Development in Indonesia: Micro-Level Evidence from the Metalworking and Machinery Industry. *J o u r n a l of Asian Economics*, Volume 13, Issue 1, January-February 2002.
72. Heide, J., G. John. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *J o u r n a l of marketing*, 1988, № 52.
73. Hibbert, P. Global make-or-buy decisions. *I n d u s t r i a l Marketing Management*, 1993, Vol. 22.
74. Higgins, C. Everything but your soul? (subcontracting). *M a n a g e m e n t*, 1994, May, Vol. 41 No. 4.
75. Hines, P. Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage. London, Pitman Publishing, 1994.
76. Hoyt, J., F. Huq. From arms-length to collaborative relationships in the supply chain. An evolutionary process. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2000, Vol. 30, Number 9.
77. Hunt, I., R. Jones. Winning new product business in the contract electronics industry. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Operations & Production Management*, 1998, Vol. 18, № 2.
78. Imrie, R. A strategy of last resort'? Reflections on the role of the subcontract in the United Kingdom. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Management Science*, 1994, Vol. 22, № 6.
79. Jackson. B. Build customer relation that last. *H a r v a r d Business Review*, 1995, Nov.-Dec.
80. Kakabadse, N., A. Kakabadse. Critical review - Outsourcing: a paradigm shift. *J o u r n a l of Management Development*, 2000, Vol. 19, Number 8.
81. Kollock, P. The emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty, commitment and trust. *A m e r i c a n Journal of Sociology*, 1994, Vol. 100, № 2.

82. Lamming, R. *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Lean Supply*. New York, Prentice Hall, 1993.
83. Lye, A., R. T. Hamilton. Perspectives on international exchange relationship. *I n t e r n a t i o n a l Business Review*, 2001, Vol. 10, № 1.
84. Markides, C., N. Berg. Manufacturing offshore is bad business. *H a r v a r d Business Review*, 1988, Vol. 66, № 5.
85. Martinez, M., P. Fouletier, K. Park, J. Favrel. Virtual enterprise - organization and control. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Production Management*, Lyon, 1997.
86. Matthews, J., L. Pellew, F. Phua, S. Rowlinson. Quality relationships: partnering in the construction supply chain. *I n t e r n a t i o n a l Journal of Quality & Reliability Management*, 2000, Volume 17, Number 4/5.
87. Meredith, J. The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms. *S t r a t e g i c Management Journal*, 1987, Vol. 8.
88. Momchev., S. The legal advantages as a factor in doing international business – nature of offshore business. In: *Regional Economic Cooperation in South Eastern Europe*, 3<sup>rd</sup> International Conference of ASECU, Bankya, Bulgaria, 11-14 May 2006.
89. Morcos, J. *International Subcontracting versus Delocalization*. Vienna, UNIDO, 2003.
90. Mori, K. An appropriate corporate and financial strategy for successfully investing in the Japanese market. *B u s i n e s s Economics*; 1994, Vol.7, №1.
91. Mori, K. Industrial sea change; how changes in Keiretsu are opening the Japanese market. *B r o o k l i n g s Review*; 1994, Vol. 9, № 22.
92. Nishiguchi, T. *Strategic Industrial Sourcing*. New York, Oxford University Press, 1994.
93. Nishiguchi, T., J. Brookfield. The evolution of Japanese subcontracting. *S l o a n Management Review*, 1997, Vol. 38, № 2
94. Normann, R., R. Ramirez. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *H a r v a r d Business Review*, 1995, July-August.
95. Paliwoda, S. J. (ed.) *New Perspectives on international marketing*. L., Routledge, 1991.
96. Peleg, B. The Value of Procurement Via Online Bidding. *The Supply Chain Connection*, Newsletter of the Stanford Global Supply Chain Management Forum, Volume 8, Issue 4, Fall 2002.

97. Pfeffer, J., Salacick, G. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, Harper & Row, 1978.
98. Piore, M., C. Sabel. The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. New York, Basic Books, 1984.
99. Polly, P. Building customer – supplier relationship in electronics. *Long Range Planning*, 1999, Vol. 32, № 2.
100. Quinn, J. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 1999, Vol. 40, № 4.
101. Quinn, J., F. Hilmer. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 1994, Vol. 35, №2.
102. Quinn, J., F. Hilmer. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 1994, Vol. 35, № 4.
103. Richardson, J. Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. *Strategic Management Journal*, 1993, № 14.
104. Rohnen, S. Comparative and multinational management. L., John Weilis & sons, 1986.
105. Rutherford, T., R. Imri, J. Morris. Subcontracting flexibility? Recruitment, training and new production relations. *International Journal of Manpower*, 1995, Volume 16, Number 8.
106. Sako, M. Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan. Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
107. Shy, O., R. Stenbacka. Strategic Outsourcing. *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, 2003, Volume 50, Issue 2, February.
108. Taymaz, E., Kilicaslan, Y. Subcontracting dynamics and economic development: A study on textile and engineering industries. ERC Working Papers in Economics 01/08, ERC, Ankara, May 2002.
109. Thoburn, J., M. Takashima. Industrial Subcontracting in the UK and Japan. Aldershot, Avebury, 1992.
110. Thoburn, J., M. Takashima. Improving British industrial performance: lessons from Japanese subcontracting. *National Westminster Bank Quarterly Review*, 1993, February.
111. Tomkins, R. In wrong gear for good times. *Financial Times*, 22 June 1989.
112. Turnbull, P., J. Valla. Strategies for International Industrial Marketing. London, Croom Helm, 1982.

113. UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), World Investment Report 2001: Promoting Linkages, New York and Geneva, United Nations, 2001.
114. Van Mieghem, J. Coordinating investment, production, and subcontracting. *Management Science*, 1999, Vol. 45, № 7.
115. Vercellis, C. Multi-criteria models for capacity analysis and aggregate planning in manufacturing systems. *International Journal of Production Economics*, 1991, № 23.
116. Verma, R., M. Pullman. An analysis of the supplier selection process. *International Journal of Management Science*, 1998, Volume 26, Number 6.
117. Verra, G. Global Sourcing. *Nijenrode Research Paper Series*, Centre for Supply Chain Management, May 1999.
118. Webster, M., C. Alder, A. Muhlemann. Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. *International Journal of Operations & Production Management*, 1997, Volume 17, Number 9.
119. Webster, M., A. Muhlemann, C. Alder. Decision support for the scheduling of subcontract manufacture. *International Journal of Operations & Production Management*, 2000, Volume 20, Number 10.
120. Willcocks, L., G. Fitzgerald, D. Feeny. Outsourcing IT: the strategic implications. *Long Range Planning*, 1995, Vol. 28, № 5.
121. Williamson, O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press, 1985.
122. Wilson, D., V. Mummalaneni. Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1986, № 1.
123. Wilson, D., V. Mummalaneni. *Modeling and measuring buyer-seller relationship*. ISBM, Penn State University, 1988.
124. Yucesan E. Academic review: INSEAD. *SPX news*, 2004, Vol. 2, issue 1, winter.

### **ИСТОЧНИЦИ ОТ ИНТЕРНЕТ**

1. Егорова, Н. Формы и экономические механизмы взаимодействия малых и крупных предприятий. <http://www.nisse.ru/analitics.html?id=interaction>.
2. Зарубежная практика производственной кооперации и субконтрактации. <http://www.yartpp.ru/subcontract/47>.

3. Ивлев, А. 10 ключевых вопросов аутсорсинга. <http://compass-r.ru/st-1-02-1.htm>.
4. Игнатъев, В. Природа, сущность и развитие контрактных и субподрядных отношений в сравнительном законодательстве. <http://iir-mp.narod.ru/subjects/iprl/contract.htm>.
5. Каменков, С., Е. Багрова, М. Буланова. Субконтрактинг как одна из стратегий развития промышленного производства. [http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item\\_44](http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item_44).
6. Киселев, А. Субконтрактация: механизм организации производства. [http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item\\_69](http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item_69).
7. Пенева, Ю. КЛАСИФИКАЦИЯ НА ИНФОРМАЦИОННИТЕ СИСТЕМИ. [http://sai.nbu.bg/INFB409/INFB409\\_lecture5.doc](http://sai.nbu.bg/INFB409/INFB409_lecture5.doc).
8. Программа развития субконтрактинговых центров в Санкт-Петербурге. [http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item\\_89](http://www.spx.ru:6060/BlazeServer/page.jsp?pk=item_89).
9. Формы организации и преимущества субконтрактации. [http://yarcs.yartpp.ru/t\\_forma.htm](http://yarcs.yartpp.ru/t_forma.htm).
10. Шелухин, И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий. [http://4p.ru/theory/t\\_nn\\_175san.html](http://4p.ru/theory/t_nn_175san.html).
11. Bartels F. OUTSOURCING MARKETS IN SERVICES: INTERNATIONAL BUSINESS TRENDS, PATTERNS AND EMERGING ISSUES. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=38077](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=38077).
12. BRUXELLES: RIOST. <http://www.unido.org/doc/4940>.
13. Elmia Subcontractor 2007. <http://www.elmia.se/subcontractor>.
14. Eurostat Visual Application. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/extraction/evalight/EVAlight.jsp>.
15. FRAM.E.S. Project (Benchmarking in European Subcontracting firms). [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/ecipar\\_summaryfinal.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/ecipar_summaryfinal.pdf).
16. Garrigos-Soliva, D., E. Sarrion. Practical Case Studies on Industrial Subcontracting and Partnership. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=9108](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=9108).
17. Chung, A., T. Jackson, T. Laseter. Why Outsourcing Is In. <http://www.strategy-business.com/press/article/20272?pg=0>.
18. Couto, V., A. Divakaran, How to Be an Outsourcing Virtuoso. 9/14/06, <http://www.strategy-business.com/resiliencereport/resilience/rr00036?pg=all>.
19. Finland 2005 statistics study on subcontracting. <http://www.riost.org/>



- upload/Finland\_2005\_statistics\_study\_on\_subcontracting.pdf.
20. France 2005 statistics study on subcontracting. [http://www.riost.org/upload/France\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/France_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).
  21. Gilabert. P. How to Integrate SMEs into the Global Value Chain Networks: The Challenge of UNIDO SPX Centres. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=56216](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=56216).
  22. Germany 2005 statistics study on subcontracting. [http://www.riost.org/upload/Germany\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/Germany_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).
  23. Global fairs. Global business. [http://www.messe.de/static/pdf/globalskills/Brainbench\\_GlobalSkillsReport2006.pdf](http://www.messe.de/static/pdf/globalskills/Brainbench_GlobalSkillsReport2006.pdf).
  24. GOAL customers. <http://www.goalnetwork.net/customers.php?lg=en>.
  25. GOAL methodology. <http://www.goalnetwork.net/methodology.php?lg=en>.
  26. GOAL missions. <http://www.goalnetwork.net/missions.php?lg=en>.
  27. How to Integrate SMEs into the Global Value Chain Networks: The Challenge of UNIDO SPX Centres. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=56216](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=56216).
  28. Information and Communication Technology Sector. [http://exchange.unido.org/filearchive/1726\\_1144770426\\_ICT.pdf](http://exchange.unido.org/filearchive/1726_1144770426_ICT.pdf).
  29. ITO. <http://www.ito.org.tr/ICOC/SDMMain.aspx?tabid=510>.
  30. New study finds companies are satisfied with offshore outsourcing of IT, business process and contact center services. <http://www.sharedservicesbpo.com/file/1675/new-study-finds-companies-are-satisfied-with-offshore-outsourcing-of-it-business-process-and-contact-center-services.html>.
  31. Outsourcing of Business Processes. [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_outsourcing.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_outsourcing.html).
  32. Proceedings of the Second European Forum on Subcontracting. <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/sttgrazprocen.pdf>.
  33. Presentation. GOAL for International Cooperation. <http://www.goalnetwork.net/index.php?lg=en>.
  34. RIOST (R seau International des Organismes de Sous-Traitance). <http://www.goalnetwork.net/methodology.php?lg=en>.
  35. RTTS Services: Outsourcing Statistics, 2005 – <http://www.rttswb.com/services/outsourcing/stats.cfm>.
  36. Senaf. Mestiere fiere. [http://www.senaf.it/senaf\\_eng.asp?view=chisiamo](http://www.senaf.it/senaf_eng.asp?view=chisiamo).
  37. Spain 2005 statistics study on subcontracting. [http://www.riost.org/upload/Spain\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/Spain_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).

38. SPX Club - Associate Members: BULGARIA. <http://www.unido.org/doc/4932>.
39. SPX Tools: UNIDOSS - UNIDO Subcontracting System and OUTSOURCING 2002. <http://www.unido.org/en/doc/4553>.
40. Standard instruments and methods. <http://www.unido.org/en/doc/4554>.
41. STIM 2008. [www.alliance-net.com](http://www.alliance-net.com).
42. Subcon 2007. <http://www.subconshow.co.uk/visiting.html>.
43. Subcontraction 2007.  
[http://www.bilbaoexhibitioncentre.com/feria\\_web/ingles/certamen05/cumbre/pdf/SUB\\_ING.pdf](http://www.bilbaoexhibitioncentre.com/feria_web/ingles/certamen05/cumbre/pdf/SUB_ING.pdf).
44. Sweden 2005 statistics study on subcontracting.  
[http://www.riost.org/upload/Sweden\\_2005\\_statistics\\_study\\_on\\_subcontracting.pdf](http://www.riost.org/upload/Sweden_2005_statistics_study_on_subcontracting.pdf).
45. The competitiveness of subcontracting in the textile and clothing industry in the European Union. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels, COM(96) 210 final, [http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/com1996\\_0210en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/textile/documents/com1996_0210en.pdf).
46. The industrial subcontracting agreement,  
<http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/supply/pdf/sttlegalintroen.pdf>.
47. THE WORLD'S LEADING INDUSTRIAL SUBCONTRACTING SHOW 13–16 November 2007 PARIS-NORD VILLEPINTE FRANCE=  
[http://www.midest.com/site/GB/Press/The\\_show,C917,I1029.htm?KM\\_Session=45b270fea59c130de0a014fc3640ee8b](http://www.midest.com/site/GB/Press/The_show,C917,I1029.htm?KM_Session=45b270fea59c130de0a014fc3640ee8b).
48. Tampere Trade Fairs. <http://www.tampereenmessut.fi/html/news>.
49. UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION at a Glance. [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=49837](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=49837)).
50. UNIDO's Industrial Subcontracting & Supply Chain Management Programme (SPX). <http://www.unido.org/en/doc/4547>).
51. VNU exhibitions.  
<http://sites.vnuexhibitions.com/fsmk/images/img.asp?src=pages&id=15038&number=1&type=1&wf=20>.
52. What are Subcontracting & Partnership Exchanges (SPX).  
<http://www.unido.org/en/doc/4561>.
53. Z 2007. SUBCONTRACTING FAIR. [http://www.leipziger-messe.de/LeMMon/Graph1.NSF/Lookup/Abschluss-PM\\_Z2007\\_eng/\\$file/Abschluss-PM\\_Z2007\\_eng.pdf](http://www.leipziger-messe.de/LeMMon/Graph1.NSF/Lookup/Abschluss-PM_Z2007_eng/$file/Abschluss-PM_Z2007_eng.pdf).

# Приложения

## Приложение 1

*Анкетна карта, която е използвана за проучване прилагането на международното субконтракторство от български МСП – подизпълнители*

### Анкетна карта

Уважаеми госпожи и господи!

Настоящото проучване има за цел да изследва проблемите на българските фирми участващи в международни подизпълнителски вериги и да окаже съдействие за тяхното разрешаване.

Моля да отбележите подходящия според Вас отговор на поставените въпроси. Ако е необходимо да се отговори по друг начин, това е отбелязано към съответния въпрос.

Данните от проучването ще бъдат обобщени и ще Ви бъдат предоставени.

Предварително Ви благодарим за отзивчивостта и обективността на отговорите!

### Раздел 1: ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ФИРМАТА

- 1.1. Официално наименование на фирмата: .....
- 1.2. Местоположение: ..... V2 .....
- Адрес: ..... тел: ..... е-поща: ..... V3 .....
- 1.3. Какъв процент от собствеността е: *български капитал:* V4.....  
*чуждестранен капитал:* V5 .....
- 1.4. Какъв процент от българският капитал е: *държавен:* V6 .....
- общински:* V7 .....
- частен:* V8 .....
- 1.5. Броя на заетите във фирмата е: 1 = до 20 човека V9 .....
- 2 = от 21 до 50 човека
- 3 = от 51 до 100 човека
- 4 = над 100 човека
- 1.6. Фирмата е създадена през: ..... месец на ..... година V10.....
- 1.7. В сегашната форма фирмата съществува от: ..... месец на ..... година V11.....
- 1.8. Дейността на фирмата в проценти е: *производство* V12.....  
*търговия* V13.....  
*услуги* V14.....  
*информационни услуги* V15.....
- 1.9. В това число: (в %)
- |                             | В страната | Международ. подизпълнителство | Директен износ | Индириктен износ | Други    | Общо  |
|-----------------------------|------------|-------------------------------|----------------|------------------|----------|-------|
| <i>производство</i>         | V16 .....  | V17.....                      | V18 .....      | V19.....         | V20..... | =100% |
| <i>търговия</i>             | V21 .....  | V22.....                      | V23.....       | V24 .....        | V25..... | =100% |
| <i>услуги</i>               | V26 .....  | V27.....                      | V28.....       | V29.....         | V30..... | =100% |
| <i>информационни услуги</i> | V31 .....  | V32.....                      | V33.....       | V34 .....        | V35..... | =100% |
- 1.10. Посочете трите основни продукта или услуги които произвеждате
- Продукт (Услуга) 1* ..... V36 .....

	Продукт (Услуга) 2 .....	V37 .....
	Продукт (Услуга) 3 .....	V38 .....
1.11.	Посочете трите основни продукта или услуги с които търговате (ако развивате търговска дейност)	
	Продукт (Услуга) 1 .....	V39 .....
	Продукт (Услуга) 2 .....	V40 .....
	Продукт (Услуга) 3 .....	V41 .....

## Раздел 2 СУБКОНТРАКТОРСТВО (ПОДИЗПЪЛНИТЕЛСТВО)

2.1.	От колко време Вашата фирма участва в подизпълнителска верига: 1 = по-малко от 1 г. 2 = от 1 до 3 г. 3 = от 3 до 5 г. 4 = повече от 5 г.	V42 .....
2.2.	Какъв е броя на вашите чуждестранни партньори: ..... От кои държави са: .....	V43 .....
	..... V44 .....	V46 .....
	..... V45 .....	V47 .....
	.....	V48 .....
2.3.	Какви възможности Ви осигурява подизпълнителството. (посочете трите най-важни) 1 = по лесно навлизане на международния пазар 2 = намаляване на разходите 3 = осигурява на нови технологии и ноу-хау 4 = бърз външен растеж 5 = друго (конкретизирайте)..... 6 = не мога да преценя	V49..... V50..... V51.....
2.4.	Какви са мотивите за включването Ви в подизпълнителската верига (посочете трите най-важни) 1 = придобиване на нов ресурс потенциал (технологичен, финансов, знания и умения) 2 = придобиване на знания за международния пазар и конкурентите в него 3 = това е част от общата стратегия за ръст на фирмата 4 = малък и стагниращ местен пазар 5 = постигане на международен престиж 6 = осигуряване на международен пазар на продукцията на фирмата 7 = друг (конкретизирайте)..... 8 = не мога да преценя	V52 .....
		V53.....
		V54.....
2.5.	Какъв е видът на подизпълнителството, в което участвате? 1 = случайно 2 = постоянно 3 = повсеместно (общообменно) - за целия бизнес 4 = специализирано - за част от дейността	V53.....
26.	Как оценявате зависимостта на контрактора (даващият поръчката) от Вашата фирма? 1 = ниска 2 = средна 3 = висока 4 = не мога да преценя	V55.....
2.7.	Как оценявате зависимостта на Вашата фирма от контрактора? 1 = ниска 2 = средна 3 = висока 4 = не мога да преценя	V56.....
2.8.	Според Вас съществува ли възможност за загубване на автономността Ви? 0 = не 1 = да 2 = не мога да преценя	V57.....
2.9.	Търсите ли професионална помощ за развитието на своя бизнес? 0 = не	V59.....

- 1 = да (конкретизирайте) .....
- 2.10. Каква е интензивността на контактите с контрактора? V60 .....
- 1 = всеки месец  
2 = веднъж годишно  
3 = няколко пъти годишно  
4 = почти не контактуваме
- 2.11. Какво получавате Вие от контрактора? V61 .....
- информация (документи) V62 .....
  - професионални знания и умения V63 .....
  - машини и оборудване V64 .....
  - организационни правила V65 .....
  - материали V66 .....
  - друго (конкретизирайте).....
- 2.12. Какви са ключовите фактори при изграждане на взаимодействията с контрактора? V67 .....
- доверие V68 .....
  - поделение на ползите от съвместните дейност V69 .....
  - добрата комуникация V70.....
  - изпълнението на задълженията V71.....
  - бързото и приемливо и за двете страни V72.....
  - решаване на конфликтни ситуации V73.....
  - друго (конкретизирайте).....
- 2.13. Според Вас подизпълнителството създава ли устойчиво конкурентно предимство за Вашата фирма? V74.....
- 0 = не  
1 = да  
2 = не мога да преценя
- 2.14. При изпълнението на задълженията Ви в подизпълнителската система налагали Ви се: V75 .....
- 1 = да наемате допълнително персонал  
2 = да възлагате поръчки на други фирми  
3 = да заплащате за услуги по изпълнението на поръчките  
4 = не ми се е налагало да ползвам нищо от гореспоменатото
- 2.15. Кое от посоченото в най-голяма степен е валидно за Вашите управленски решения по отношение на международната дейност: V76 .....
- 1 = те са част от стратегията на фирмата  
2 = те са отговор на появили се възможности  
3 = и двете  
4 = не мога да преценя
- 2.16. По какъв начин търсите чуждестранни клиенти: V77 .....
- 1 = е-маркетинг  
2 = аутсорсинг  
3 = връзки с финансово-кредитната система  
4 = връзки с държавната администрация  
5 = лични връзки и тези на колеги  
6 = информация от други клиенти  
7 = друг (конкретизирайте).....
- 8 = не търсим чуждестранни клиенти
- 2.17. Според Вас полезно ли би било създаването на центрове подпомагачи развитието на подизпълнителството? V78.....
- 0 = не  
1 = да  
2 = не мога да преценя
- 2.18. Съществували ли са проблеми при сключването и изпълнението на договорите за подизпълнителство? V79.....
- 0 = не  
1 = да (конкретизирайте) .....
- 2.19. Наложили подизпълнителството промяна в:
- 2.19.1. Организационната структура 0 = не (премини към 2.19.2.) 1 = да V80.....
- Как бихте оценили тези промени? V81 .....
- 1 = доведоха до подобряване на резултатите

	2 = не доведоха до промяна на резултатите 3 = влошиха положението 4 = не мога да преценя			
2.19.2.	Разпределението на правомощията Как бихте оценили тези промени? 1 = доведоха до подобряване на резултатите 2 = не доведоха до промяна на резултатите 3 = влошиха положението 4 = не мога да преценя	0 = не (премини към 2.19.3.)	1 = да	V82..... V83 .....
2.19.3.	Числеността на персонала Как бихте оценили тези промени? 1 = доведоха до подобряване на резултатите 2 = не доведоха до промяна на резултатите 3 = влошиха положението 4 = не мога да преценя	0 = не (премини към 2.19.4.)	1 = да	V84..... V85 .....
2.19.4.	Броя и вида на длъжностите във фирмата Как бихте оценили тези промени? 1 = доведоха до подобряване на резултатите 2 = не доведоха до промяна на резултатите 3 = влошиха положението 4 = не мога да преценя	0 = не (премини към 2.19.5.)	1 = да	V86..... V87 .....
2.19.5.	Видът на вземаните от Вас решения Как бихте оценили тези промени? 1 = доведоха до подобряване на резултатите 2 = не доведоха до промяна на резултатите 3 = влошиха положението 4 = не мога да преценя	0 = не (премини към 2.20.)	1 = да	V88..... V89 .....
2.20.	Кога осъзнахте потребността от промени? 1 = при започване на международната дейност 2 = при нарастване на обема на международната дейност 3 = при увеличаване на партньорите 4 = при разнообразяване на формите 5 = друго (конкретизирайте) .....			V90..... V91.....
2.21.	Чия беше инициативата за тези промени? 1 = на ръководителя 2 = на партньорите 3 = на специализирания персонал занимаващ се с международната дейност 4 = друга (конкретизирайте) .....			V91..... V92.....
2.22.	Удовлетворена ли е Вашата фирма от подизпълнителството? 1 = напълно удовлетворена 2 = удовлетворена 3 = недовлетворена 4 = напълно недовлетворена			V92.....
2.23.	Кои елементи на околната среда са важни за взаимодействието: 1 = пазарен размер и структура 2 = динамизъм на пазара 3 = степен на интернационализация 4 = позиция в производствената система 5 = социална система 6 = друг (конкретизирайте).....			V93 ..... V94 ..... V95 ..... V96 ..... V97 ..... V98 .....
2.24.	Кои елементи на атмосферата на взаимоотношенията са важни за взаимодействието: 1 = сила / зависимости 2 = коопериране / конкуренция 3 = близост / дистанция 4 = очаквания 5 = ангажираност 6 = конфликти 7 = друг (конкретизирайте).....			V99 ..... V100 ..... V101 ..... V102 ..... V103..... V104 ..... V105 .....
2.25.	Кои елементи на процесът на взаимоотношенията са важни за взаимодействието: 1 = продукт/услуга			V106 .....

2 = информация	V107 .....
3 = финансови потоци	V108 .....
4 = социални потоци	V109 .....
5 = друг (конкретизирайте).....	V110.....

<b>2.26.</b> Кои елементи на клиента са важни за взаимодействието:	
1 = технология	V111 .....
2 = структура	V112 .....
3 = стратегия	V113 .....
4 = индивидите с техните цели и очаквания	V114 .....
5 = друг (конкретизирайте).....	V115.....

### Раздел 3: ТРУДНОСТИ, КОИТО СРЕЩАТЕ В СВОЯТА МЕЖДУНАРОДНА ДЕЙНОСТ

<b>3.1.</b> Преглеждайки списъка от проблеми, моля да ги степенувате от 1 до 5, където: 1 е "няма проблеми", а 5 е "основен проблем". Това, което отговаря на вашето виждане отбележете с <input checked="" type="checkbox"/> .	
<b>3.1.1.</b> Установяване на ясни отговорности във фирмата	1 2 3 4 5 V116.....
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?	
.....	
и от кого (посочете до три, по-важност):	
1 = собственика на фирмата	V117 .....
2 = управленският екип на фирмата	V118 .....
3 = специализирана агенция за подпомагане на малкия бизнес	V119 .....
4 = консултанти	
5 = друго (конкретизирайте).....	
6 = не мога да преценя	
<b>3.1.2.</b> Организационна и управленска структура	1 2 3 4 5 V120.....
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?	
.....	
и от кого (посочете до три, по-важност):	
1 = собственика на фирмата	V121 .....
2 = управленският екип на фирмата	V122 .....
3 = специализирана агенция за подпомагане на малкия бизнес	V123 .....
4 = консултанти	
5 = друго (конкретизирайте).....	
6 = не мога да преценя	
<b>3.1.3.</b> Разпределение на ресурсите на фирмата (между производството, маркетинга, управлението)	1 2 3 4 5 V124.....
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?	
.....	
и от кого (посочете до три, по-важност):	
1 = собственика на фирмата	V125 .....
2 = управленският екип на фирмата	V126 .....
3 = специализирана агенция за подпомагане на малкия бизнес	V127 .....
4 = консултанти	
5 = друго (конкретизирайте).....	
6 = не мога да преценя	
<b>3.1.4.</b> Липса на опит и квалификация	1 2 3 4 5 V128.....
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?	
.....	
и от кого (посочете до три, по-важност):	
1 = собственика на фирмата	
2 = управленският екип на фирмата	V129 .....
3 = работниците и служителите	V130 .....
4 = консултанти	
5 = друго (конкретизирайте).....	V131 .....
6 = не мога да преценя	
<b>3.1.5.</b> Недостатъчни езикови познания	1 2 3 4 5 V132.....
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?	
.....	
и от кого (посочете до три, по-важност):	
1 = собственика на фирмата	V133 .....
2 = управленският екип на фирмата	V134 .....

	3 = работниците и служителите								V135 .....
	4 = консултанти								
	5 = друго (конкретизирайте).....								
	6 = не мога да преценя								
<b>3.1.6.</b>	Недостатъчен производствен капацитет и производствени проблеми (мощност, гъвкавост)	1	2	3	4	5			V136.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = собственика на фирмата								V137 .....
	2 = управленският екип на фирмата								V138 .....
	3 = държавни институции								V139 .....
	4 = консултанти								
	5 = друго (конкретизирайте).....								
	6 = не мога да преценя								
<b>3.1.7.</b>	Създаване на нови продукти	1	2	3	4	5			V140.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = собственика на фирмата								V141 .....
	2 = управленският екип на фирмата								V142 .....
	3 = консултанти								V143 .....
	4 = друго (конкретизирайте).....								
	5 = не мога да преценя								
<b>3.1.8.</b>	Осигуряване на собствени финансови ресурси	1	2	3	4	5			V144.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = собственика на фирмата								V145 .....
	2 = управленският екип на фирмата								V146 .....
	3 = държавни институции								V147 .....
	4 = консултанти								
	5 = друго (конкретизирайте).....								
	6 = не мога да преценя								
<b>3.1.9.</b>	Осигуряване на външно финансиране	1	2	3	4	5			V148.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = собственика на фирмата								V149 .....
	2 = управленският екип на фирмата								V150 .....
	3 = държавни институции								V151 .....
	4 = консултанти								
	5 = друго (конкретизирайте).....								
	6 = не мога да преценя								
<b>3.1.10.</b>	Нарастването на разходите (данъци, заплати, материали)	1	2	3	4	5			V152.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = собственика на фирмата								V153 .....
	2 = управленският екип на фирмата								V154 .....
	3 = държавни институции								V155 .....
	4 = консултанти								
	5 = друго (конкретизирайте).....								
	6 = не мога да преценя								
<b>3.1.11.</b>	Разплащане с клиентите и доставчиците	1	2	3	4	5			V156.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = собственика на фирмата								V157 .....
	2 = управленският екип на фирмата								V158 .....
	3 = държавни институции								V159 .....
	4 = доставчиците и клиентите								
	5 = консултанти								
	6 = друго (конкретизирайте).....								



7 = не мога да преценя

- 3.1.12.** Използване на компютри и Интернет 1 2 3 4 5 V160.....  
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
.....  
и от кого (посочете до три, по-важност):  
1 = собственика на фирмата  
2 = управленският екип на фирмата V161 .....  
3 = държавни институции V162 .....  
4 = консултанти  
5 = друго (конкретизирайте)..... V163 .....  
6 = не мога да преценя
- 3.1.13.** Наличната информация е недостатъчна или неадекватна 1 2 3 4 5 V164.....  
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
.....  
и от кого (посочете до три, по-важност):  
1 = собственика на фирмата  
2 = управленският екип на фирмата V165 .....  
3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми V166 .....  
4 = консултанти  
5 = друго (конкретизирайте)..... V167 .....  
6 = не мога да преценя
- 3.1.14.** Набирането на информация изисква допълнителни усилия/ресурси 1 2 3 4 5 V168.....  
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
.....  
и от кого (посочете до три, по-важност):  
1 = фирмата  
2 = организациите, които предоставят информация V169 .....  
3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми V170 .....  
4 = консултанти  
5 = друго (конкретизирайте)..... V171 .....  
6 = не мога да преценя
- 3.1.15.** Езикови и културни бариери 1 2 3 4 5 V172.....  
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
.....  
и от кого (посочете до три, по-важност):  
1 = фирмата  
2 = партньорите V173 .....  
3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми V174 .....  
4 = консултанти  
5 = друго (конкретизирайте)..... V175 .....  
6 = не мога да преценя
- 3.1.16.** Българската нормативна уредба 1 2 3 4 5 V176.....  
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
.....  
и от кого (посочете до три, по-важност):  
1 = фирмата  
2 = български държавни институции V177 .....  
3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми V178 .....  
4 = консултанти  
5 = друго (конкретизирайте)..... V179 .....  
6 = не мога да преценя
- 3.1.17.** Чуждата нормативна уредба 1 2 3 4 5 V180.....  
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
.....  
и от кого (посочете до три, по-важност):  
1 = фирмата V181 .....  
2 = държавни институции в страната на партньора .....  
3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми V182 .....  
4 = консултанти .....  
5 = друго (конкретизирайте)..... V183 .....  
6 = не мога да преценя
- 3.1.18.** Различия в техническия напредък и стандарт 1 2 3 4 5 V184.....  
Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
.....

	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = фирмата								V185 .....
	2 = партньорите								
	3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми								V186 .....
	4 = държани институции								
	5 = консултанти								V187 .....
	6 = друго (конкретизирайте).....								
	7 = не мога да преценя								
<b>3.1.19.</b>	Инфраструктура (пътища, комуникации, банкова система)	1	2	3	4	5			V188.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	.....								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = фирмата								V189 .....
	2 = чуждестранни организации								
	3 = държани институции								V190 .....
	4 = друго (конкретизирайте).....								V191 .....
	5 = не мога да преценя								
<b>3.1.20.</b>	Знания за размера и структурата на външния пазар и знания за потенциалните клиенти (къде могат да бъдат намерени)	1	2	3	4	5			V192.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	.....								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = фирмата								
	2 = партньорите								V193 .....
	3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми								
	4 = държани институции								V194 .....
	5 = консултанти								V195 .....
	6 = друго (конкретизирайте).....								
	7 = не мога да преценя								
<b>3.1.21.</b>	Адекватно знание за конкурентите		1	2	3	4	5		V196.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	.....								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = фирмата								V197 .....
	2 = партньорите								
	3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми								V198 .....
	4 = държани институции								
	5 = консултанти								V199 .....
	6 = друго (конкретизирайте).....								
	7 = не мога да преценя								
<b>3.1.22.</b>	Съответствие на ценовата политика с външния пазар		1	2	3	4	5		V200.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	.....								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = фирмата								V201 .....
	2 = партньорите								
	3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми								V202 .....
	4 = консултанти								
	5 = друго (конкретизирайте).....								V203 .....
	6 = не мога да преценя								
<b>3.1.23.</b>	Знания за системата за дистрибуция на международния пазар		1	2	3	4	5		V204.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	.....								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
	1 = фирмата								V205 .....
	2 = партньорите								
	3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми								V206 .....
	4 = консултанти								
	5 = друго (конкретизирайте).....								V207 .....
	6 = не мога да преценя								
<b>3.1.24.</b>	Проблеми с дейностите по промоцията (търговски изложения, реклама, връзки с медиите)		1	2	3	4	5		V208.....
	Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?								
	.....								
	и от кого (посочете до три, по-важност):								
									V209 .....

- 1 = фирмата .....  
 2 = партньорите V210  
 3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми .....  
 4 = консултанти .....  
 5 = друго (конкретизирайте)..... V211  
 6 = не мога да преценя .....
- 3.1.25.** Пакетиране и етикиране (маркиране) 1 2 3 4 5 V212.....  
 Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
 .....  
 и от кого (посочете до три, по-важност):  
 1 = фирмата V213.....  
 2 = партньорите ..  
 3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми V214.....  
 4 = консултанти ..  
 5 = друго (конкретизирайте)..... V215.....  
 6 = не мога да преценя .....
- 3.1.26.** Складова база и транспорт 1 2 3 4 5 V216.....  
 Ако сте отговорили с 4 или 5 какво според Вас трябва да бъде решението?  
 .....  
 и от кого (посочете до три, по-важност):  
 1 = фирмата V217.....  
 2 = партньорите ..  
 3 = специализирани агенции за подпомагане на малките фирми V218.....  
 4 = консултанти ..  
 5 = друго (конкретизирайте)..... V219.....  
 6 = не мога да преценя .....
- 3.2.** Кои три от посочените по-горе (с 4 или 5) трудности бихте определили като ключови за вашата дейност?  
 1. .... V220 .....  
 2. .... V221 .....  
 3. .... V222 .....

**Забележки и коментари**

**БЛАГОДАРИМ ВИ ЗА УЧАСТИЕТО!**

## Приложение 2

Местоположение на МСП – субконтрактори включени в извадката

Град:	Брой МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
1. Добрич	2	2,1	2,1	2,1
2. Карлово	1	1,1	1,1	3,2
3. Плевен	12	12,8	12,8	16,0
4. Кюстендил	2	2,1	2,1	18,1
5. Г.Оряховица	3	3,2	3,2	21,3
6. Лясковец	1	1,1	1,1	22,3
7. В.Търново	2	2,1	2,1	24,5
8. Луковит	2	2,1	2,1	26,6
9. София	10	10,6	10,6	37,2
10. Търговище	1	1,1	1,1	38,3
11. Хасково	2	2,1	2,1	40,4
12. Варна	4	4,3	4,3	44,7
13. Пазарджик	2	2,1	2,1	46,8
14. Севлиево	2	2,1	2,1	48,9
15. Троян	1	1,1	1,1	50,0
16. Ловеч	2	2,1	2,1	52,1
17. Кула	1	1,1	1,1	53,2
18. Шумен	1	1,1	1,1	54,3
19. Ботевград	2	2,1	2,1	56,4
20. Мездра	1	1,1	1,1	57,4
21. Русе	2	2,1	2,1	59,6
22. Кърджали	1	1,1	1,1	60,6
23. Враца	2	2,1	2,1	62,8
24. Пловдив	6	6,4	6,4	69,1
25. Велинград	1	1,1	1,1	70,2
26. Сандански	1	1,1	1,1	71,3
27. Монтана	3	3,2	3,2	74,5
28. Златоград	1	1,1	1,1	75,5
29. Видин	1	1,1	1,1	76,6
30. Сливен	4	4,3	4,3	80,9
31. Смолян	3	3,2	3,2	84,0
32. Асеновград	2	2,1	2,1	86,2
33. Никопол	1	1,1	1,1	87,2
34. Габрово	3	3,2	3,2	90,4
35. Казанлък	1	1,1	1,1	91,5
36. Ихтиман	1	1,1	1,1	92,6
37. Ямбол	2	2,1	2,1	94,7
38. Трявна	2	2,1	2,1	96,8
49. Ст. Загора	1	1,1	1,1	97,9
40. Карнобат	1	1,1	1,1	98,9
41. Средец	1	1,1	1,1	100,0
Общо:	94	100,0	100,0	

### Приложение 3

Данни за приложимостта на Моделът на международен маркетинг и покупки  
към международното субконтракторство

- ✓ Пазарният размер и структура от околната среда важна ли е за взаимоотношенията:

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	85	90,4	90,4	90,4
не	9	9,6	9,6	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ Динамизмът на пазара като елемент от околната среда важен ли е за взаимоотношенията:

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	87	92,6	92,6	92,6
не	7	7,4	7,4	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ Степента на интернационализация като елемент от околната среда важна ли е за взаимоотношенията:

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	87	92,6	92,6	92,6
не	7	7,4	7,4	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ Позицията в производствената система като елемент от околната среда важна ли е за взаимоотношенията:

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	87	92,6	92,6	92,6
не	7	7,4	7,4	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ Социалната система като елемент от околната среда важна ли е за взаимоотношенията:

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	85	90,4	90,4	90,4
не	9	9,6	9,6	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ Силата (зависимостта) като елемент от атмосферата на взаимоотношенията важна ли е за взаимодействието:

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	89	94,7	94,7	94,7
не	5	5,3	5,3	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ Кооперирането (конкурирането) като елемент от атмосферата на взаимоотношенията важна ли е за взаимодействието:

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	87	92,6	92,6	92,6
не	7	7,4	7,4	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Близостта (дистанцията) като елемент от атмосферата на взаимоотношенията важна ли е за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	85	90,4	90,4	90,4
не	9	9,6	9,6	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Очакванията като елемент от атмосферата на взаимоотношенията важни ли са за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	89	94,7	94,7	94,7
не	5	5,3	5,3	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Ангажираността към изпълнението на задълженията като елемент от атмосферата на взаимоотношенията важна ли е за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	89	94,7	94,7	94,7
не	5	5,3	5,3	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Конфликтите като елемент от атмосферата на взаимоотношенията важни ли са за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	85	90,4	90,4	90,4
не	9	9,6	9,6	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Продуктът (услугата) като елемент на процеса на взаимоотношенията е важен за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	91	96,8	96,8	96,8
не	3	3,2	3,2	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Информацията като елемент на процеса на взаимоотношенията е важна за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	87	92,6	92,6	92,6
не	7	7,4	7,4	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Финансовите потоци като елемент на процеса на взаимоотношенията са важни за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	87	92,6	92,6	92,6
не	7	7,4	7,4	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Социалните потоци като елемент на процеса на взаимоотношенията са важни за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	85	90,4	90,4	90,4
не	9	9,6	9,6	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Технологията като елемент на клиента е важна за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	86	91,5	91,5	91,5
не	8	8,5	8,5	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Структурата на фирмата като елемент на клиента е важна за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	85	90,4	90,4	90,4
не	9	9,6	9,6	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Стратегията като елемент на клиента е важна за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	85	90,4	90,4	90,4
не	9	9,6	9,6	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

- ✓ **Индивидите с техните цели и очаквания като елемент на клиента са важни за взаимодействието:**

	Бр. МСП	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
да	85	90,4	90,4	90,4
не	9	9,6	9,6	100,0
Общо	94	100,0	100,0	

## ПРОЦЕДУРИ ЗА ОЦЕНКА НА МЕЖДУНАРОДНОТО СУБКОНТРАКТОРСТВО

Академично издателство Ценов  
Свищов, Ул. Градево № 24

**ISBN (online) 978-954-23-1718-0**

Адрес на електронното издание:  
Виртуална библиотека на DLib  
на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов  
<https://dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/4007>