

**ВЪНШНИ ФАКТОРИ ЗА АУТСОРСИНГ ВЪВ
ФАРМАЦЕВТИЧНИЯ СЕКТОР: ОПИТЪТ НА БЪЛГАРИЯ**
Юлия Неделчева

**EXTERNAL FACTORS FOR OUTSOURCING IN
PHARMACEUTICAL SECTOR: EVIDENCE FROM BULGARIA**
Yulia Nedelcheva¹

Received: 25.09.2017, Accepted: 15.10.2017

Abstract

The purpose of the study is to identify the external environment factors that influence the decision making of outsourcing. As a practical application of the study, was chosen the pharmaceutical products sector in Bulgaria due to its complex supply chain. The study was conducted on the basis of PEST analysis.

The study results identified as leading factors in the economic environment, followed by political and technological factors. The characteristics of the pharmaceutical sector in Bulgaria determine the form of outsourcing, aimed at reducing costs instead of the other form - to increase innovation. A key conclusion from the poll conducted is the importance of the internal environment when deciding on outsourcing.

Keywords: PEST analysis, outsourcing, pharmaceutical sector, Bulgaria

JEL Codes: D22, L22, L65

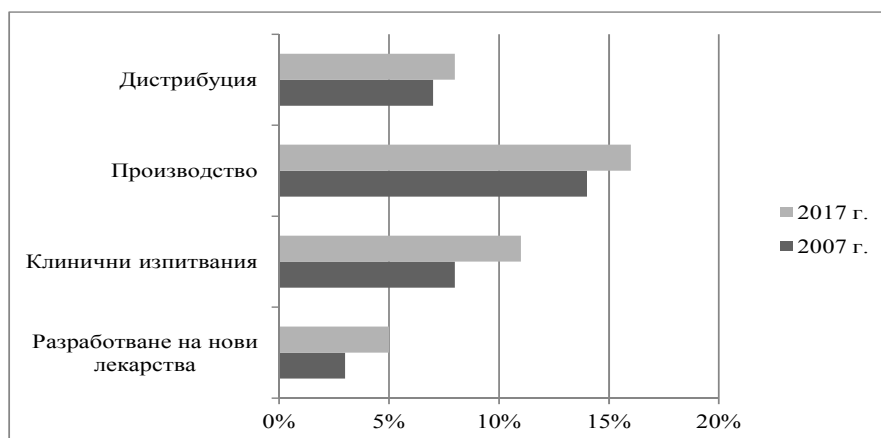
ВЪВЕДЕНИЕ

Традиционната икономика поставя външната среда като водещ фактор за успеха на организациите. Установеното виждане за решаващото значение на политическите фактори за създаване на подходяща бизнес среда намалява ролята на останалите фактори от външната среда. След ефектите на световната икономическа криза на дневен ред се поставят нови инструменти за успех – от вътрешната среда на организациите.

¹ Faculty of Economics, Sofia University “St. Kliment Ohridski“, Sofia, Bulgaria, yulia.nedelcheva@abv.bg

Резултатите очертават актуалното състояние на аутсорсинга – предпочитани са два от етапите на сложната верига на доставки при фармацевтичните продукти (клинични изпитвания и производство). Третият етап, разработване на нови лекарства, се характеризира с големи инвестиции и при него аутсорсингът е насочен към държави с високи технологии. Последният етап, дистрибуцията, се извършва от дъщерни дружества в България и поради този факт не се прилага аутсорсинг (Графика 1).

Графика 1. Аутсорсинг на дейности, основан на тактика за намаляване на разходите



Източник: Обработка на данни от автора

Динамиката при тактиката за намаляване на разходите чрез аутсорсинг определя етапа на клиничните изпитвания с най-голям прираст, следван от етапа на производството. Резултатите могат да бъдат обяснени с промени в законодателството, както и с повишаване на конкурентоспособността на българските организации след пълноправното членство в ЕС (Madgerova et al., 2016).

АНАЛИЗ НА ФАКТОРИТЕ ОТ ВЪНШНАТА СРЕДА

При вземане на решение за аутсорсинг се отчитат факторите на външната среда в приемащата държава. В практиката намира широко приложение използването на метод, наречен PEST (Political, Economic, Social, Technological). Анализът е въведен през 1967 г. от Fr. Aguilar (Aguilar, 1967) като ETPS. Предвид спецификите на различните индустрии, анализът е приложен в животозастраховането като STEP (Brown & Weiner, 1984). С добавяне на правото и екологията като фактори от външната среда, от 1990-те години анализът е доразвит до PESTLE - Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental (Morrison & Mecca, 1989).

За определяне на факторите от външната среда е проведен качествен анализ, основан на метода „Делфи“. Анализът е реализиран чрез представителна извадка от четири сфери: мениджъри на фармацевтични организации, научни кадри, представители на надзорни органи и членове на професионални неправителствени организации. На началния цикъл на проучването са проведени структурирани интервюта с отворени въпроси, след което въпросникът е преработен и при повтаряне на цикъла са изпратени анкетни карти със затворени въпроси.

Обобщаваме отговорите от специално изработена анкетна карта:

Политически фактори

- Начален момент като аутсорсинг дестинация. Във времето от решаващо значение е решението на всяка държава за внасяне на аутсорсинг. Като цяло Индия прави най-ранния старт като аутсорсинг дестинация. Към момента Китай изпреварва Индия като дестинация за аутсорсинг поради факта, че държавните органи координират, и дори финансират, експанзията в повечето индустрии. България започва да привлича аутсорсинг в края на 1990-те години с прилагане на международни добри практики в националното законодателство, с което изостава от останалите държави от Източна Европа. Този фактор даде своето отражение върху съществуващите конкуренти на пазара като промени тяхната стратегия за установяване на бизнес отношения с водещи лаборатории и научни институции зад граница.

- Правителствени програми за привличане на аутсорсинг. Водеща държава по този критерий е Китай, в която действат силни правителствени програми за стимулиране на аутсорсинга, като например освобождаване от данъци. За България правителствените програми започват с предприсъединителния период към ЕС в началото на 2000-те години с плосък данък, либерална политика за регистрация и дейност на чуждестранни дружества, както и реклама за ниско заплащане на труда и добра инфраструктура. Правителствената политика на България има положителен резултат в самото си начало и в най-голяма степен – върху преките чуждестранни инвестиции. С течение на времето правителствената политика е подложена на основателна критика за недалновидност и нейната краткосрочна насоченост към фискалната дисциплина, с което България попада в спирала от ниски инвестиции в иновации и задълбочаване на нископлатен труд и съответно – нисък жизнен стандарт.

- Хармонизация с евродирективите и навлизане на конкуренти от ЕС. След 2004 г. усвоените средства за присъединяване към ЕС определиха добрите практики, както и разпределението на пазара между конкурентите. Може да се твърди, че в момента се е запазило статуквото от предприсъединителния период. Твърдението дава предимство на тези организации, които са насочени към новите моменти и тяхното бързо прилагане. Именно организациите, които навлязоха чрез аутсорсинг в българския пазар през предприсъединителния период предлагат в момента иновативни лекарства. Този фактор дава голямо отражение върху конкуренцията на българския пазар като допусна нови организации, които успешно се наложиха на пазара благодарение на тяхната тактика за споделяне на процеса на аутсорсинг.

- Увеличаване на фокуса на политиците върху здравеопазването. Този фактор води до намаляване на крайните цени за клиентите. Подобен фактор за България се отнася до националното производство на лекарствени средства предвид приетата здравноосигурителна система, при която единственият критерий е намаляване на цената. В повечето държави с установена пазарна икономика намаляването на цените на лекарствата се извършва чрез

държавни фондове и други социални програми при запазване на високото ниво на качеството на лекарствата и на тяхната иновативност.

- Скорост на приемане на новите лекарства в националния пазар. Иновативните лекарства стигат до българските пациенти за приблизително три години. България е страната с най-дълъг срок за въвеждане на иновативни терапии след регистрацията им на европейско ниво. Средно забавянето на достъпа на българите до иновативни медикаменти е 956 дни или близо три години, колкото е и в Румъния. За по-голямата част от останалите държави-членки срокът е под две години, а в Дания, Швейцария и Австрия - около 100 дни или девет пъти по-бързо, отколкото у нас.

- Брой нови лекарства, които са допуснати до националния пазар. Независимо от бавното темпо, с което новите лекарства достигат до българските пациенти, техният достъп е на сравнително добро ниво. В основата на този фактор е държавната политика по одобряване и допускане на нови лекарства до националния пазар, включително включването им в здравните пътеки и в лекарствените списъци. Държавната политика се провежда от Изпълнителна агенция по лекарствата към Министъра на здравеопазването. От общо около 70 регистрирани иновативни терапии на европейско ниво в момента, в България вече се реимбурсират около 30 от тях, т.е. над 40%. За сравнение в Румъния са допуснати едва 8%, а в Австрия и Норвегия - около 90%.

Икономически фактори

- Покупателна способност на клиентите. Тя оказва натиск върху цените. Нивото на жизнен стандарт в дадена държава в голяма степен определя качеството и цените на лекарствата. Ефектите на международната криза дава отражение върху резултатите на българската икономика, както и върху жизнения стандарт. За разлика от други държави в ЕС, в България държавната намеса в областта на здравеопазването и лекарствената политика е сведена до минимум. Липсата на стимули за привличане на иновативни технологии, както и на цялостна политика на държавата за намаляване на ефектите на международната криза намаляват привлекателността на България като приемаща държава за аутсорсинг.

- Възникване на средна класа. Основният потребител на лекарствата в продажбената верига са граждани от средната класа. Последните години дават основание за увеличаване на средната класа в България над 40% и съответно увеличаване на разходите на домакинствата за здравеопазване. Водеща е Индия, в която има повишаване на разходите за здравеопазване поради нарастване на платежоспособността на средната класа. Положителната тенденция в България за намаляване на гражданите с ниски доходи за сметка на средната класа е установена през икономическия подем след членството в ЕС. Друга характерна черта за България е удължаване до две години на срока за ефектите от международната криза от 2007-2008 г., с което се даде шанс на държавната политика за стабилизиране на фармацевтичния сектор.

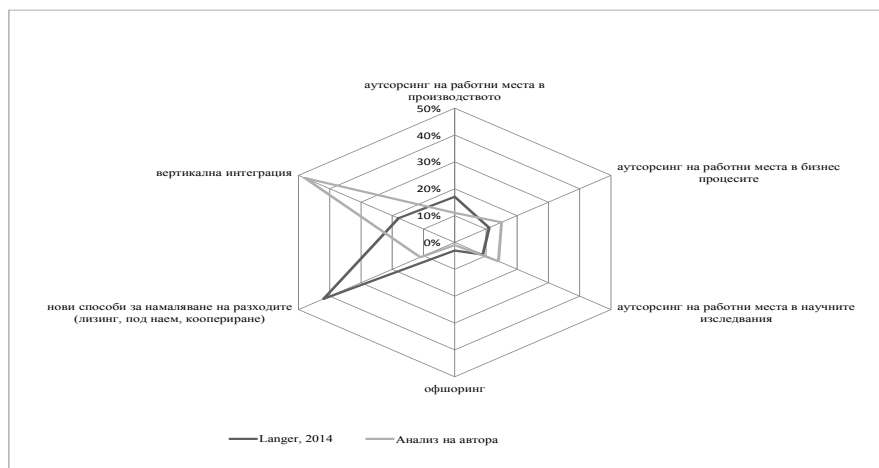
- Фискална политика. В България данъчната тежест има средно ниво за ЕС, но търпи критика по отношение на лекарствата. Привличането на бизнес дейности чрез аутсорсинг не даде очакваните резултати предвид ниския корпоративен данък. Остават високи нивата на преките разходи и в най-голяма степен – на данък добавена стойност (20%). Държавната политика за намаляване на данък добавена стойност единствено за сектора на туризма до 9% не даде очакваните резултати и вместо привличане на водещи организации и създаване на условия за дългосрочни инвестиции в сектора на фармацевтиката се достигна до неблагоприятен сценарий, който граничи с действителността в Гърция. В България 17% от разходите на Националната здравно-осигурителна каса и на домакинствата за лекарства се дължат на начисляването на данък добавена стойност. В същото време в Румъния и Естония тежестта на данък добавена стойност в разходите за лекарства е 8.26%, в Полша – 7.41%, в Литва и Унгария – 4.76%.

- Роля и значение на аутсорсинга за националната икономика. Мащабът на дейност определя висока степен на ролята и значението на сектора, който води до политически ангажменти и социални очаквания. Предвид ефектите на аутсорсинга върху приемащата държава, може да се констатира корелация между мащаба на сектора и степента и на развитие на националната икономика (напр. Индия, Китай и др.). В България секторът на аутсорсинга е в размер на 1 млрд. евро за 2016 г. и генерира 3% от БВП на страната. Основен дял в аутсорсинга имат

нискоквалифицирани дейности в сектора на туризма и шивашката индустрия, докато високотехнологичните сектори като информационни технологии и фармацевтика отбелязват символично участие.

- Използване на нови стратегии. В допълнение на горния фактор, ефектите от международната криза определят като водещи нови стратегии, насочени към сливания и изкупувания между фармацевтични компании. Като следствие от световната криза бе намален органичният ръст на компаниите и вместо към тактика за аутсорсинг и офшоринг някои водещи фармацевтични компании се насочиха към традиционни конкуренти със сходни проблеми. Вълната от сливания и придобивания преобрази фармацевтичния пазар и налага нови изследвания предвид промяната в собствеността и мащаба на организациите. За разлика от аутсорсинга по-голямата част (82%) от офшоринга на производствени дейности не е свързана с мотиви за намаляване на разходите. Нарастващ е броят на организации, които са фокусирани към вътрешни механизми за намаляване на разходите вместо офшоринг заради разходи (вж. Графика 2).

Графика 2. Видове тактики за намаляване на разходите



Източник: E. Langer, 2014 (Langer, 2014) и данни на автора

Българската реалност разглежда аутсорсинга като подходяща тактика за намаляване на разходите на работните места в бизнес процесите и в научните изследвания поради характерните черти на тези етапи – насоченост към високи технологии и свързаните с тях разходи. Предвид заплащането на труда у нас, намаляването на разходите в производството не се оценява високо за аутсорсинг. Имайки предвид законодателството, и в най-голяма степен данъчните изисквания, новите способи за намаляване на разходите не се разглеждат като приложими. За българските респонденти предпочитана насока за намаляване на разходите е вертикалната интеграция. Съвпадането на мненията в страната и в чужбина за относително малкия дял на аутсорсинга се основава на ефектите от глобализацията, вкл. от европейската интеграция, по изравняване на производствените разходи.

Социални фактори

- Демографски тренд. Глобалната тенденция в демографията е към увеличаване на възрастта, която променя насоките на развитие в сектора на фармацевтиката. Положителните резултати от внедряването на иновации (например новите методи за диагностика и лечение в медицината, както и нововъведенията в други сектори като околна среда и образование) предизвикват коренни промени във възрастовата структура на обществото (Неделчева, 2017).

- Социални очаквания към здравеопазването. Промяната в социалните очаквания към здравеопазването, и в частност към фармацевтичния сектор, генерират натиск върху повишаване на качеството на здравеопазването и за прозрачност на ценообразуването.

- Локална популация. Установените тенденции за намаляване на населението на България не способстват за привличане на аутсорсинг дейности. Социалният фактор „популация“ дава отражение върху икономическото измерение „пазар“. Националните културни особености се изграждат на устойчиви във времето традиции. Например за Латинска Америка традициите включват редовна употреба на билкови лекарства и възможността за подчиняване на личните им възможности за избор на волята на лидера на една общност. Тези традиции превръща жителите в особено уязвима група от гледна точка на фармацевтиката.

Технологични фактори

- Достъп до професионална информация. Новите технологии водят до бърз достъп на професионална информация на относително ниска цена. Намалва се времето от създаването до въвеждането на нови лекарства. Създават се условия за намаляване на транзакционните разходи по намиране на контрагент за аутсорсинг, както и упражняването на последващ контрол върху него.

- Привлекателност на развиващите се държави. Тя се определя чрез преглед на различни фактори, които влияят върху възможността за проекти по научно-изследователска дейност. За тази цел се вземат под внимание наличието на пациенти, стойността на медицинските процедури и такси, регулаторни условия, експертизата на човешките ресурси и инфраструктурата (Cigiano, 2011).

- Наличие на опит и технология. Ръководителите на фармацевтични производители най-често посочват като причини за аутсорсинг липсата на опит, капацитет и конкретна технология в организацията (Downey & Wheelwright, 2010).

Правни фактори

- Нормативна уредба. Нормативната уредба в България следва тенденциите в ЕС. Всички еуродирективи намират приложение в национални закони и наредби. Може да се твърди за сближаване на законодателството с други държави от ЕС. Ситуацията на България и други държави от Източна Европа доближава тази в Латинска Америка където има голяма степен на сходство в историята, официалния език и нормативната уредба на отделните държави. Въпреки, че е публикуван общ документ „Documento de las Americas“ през 2005 г., опитът за регионална хармонизация в законодателството на различни страни от Латинска Америка не е успешен. В някои държави различните провинции или юрисдикции също са изготвени и публикувани регламенти, насочени към контролиране на дейността на техните територии, това често предполага множество припокриващи формалности, като по този начин води до разширяване на регулаторните срокове в рамките на една и съща държава.

- Процедура по одобрение и допускане до пазара на нови лекарства. Забавянето на процедурите, както и намаляването на броя на

нови регистрации е глобално явление (KPMG, 2014). В България процедурата по одобрение е бавна и подлежи на оптимизация и скъсяване на цялостния процес. През 2013 г. броят на новите регистрации на клинични изпитвания в България намалява в сравнение с 2012 г., което слага край на предходната възходяща тенденция. Тенденцията е обусловена от намаляването на разходи за фармацевтиката като ефект от международната криза, както и поради затрудненията в сектора на фармацевтиката по изработване на нова молекула и привеждане на нова химична единица до пазара. Все повече се налага тенденцията фармацевтичните компании да търсят сътрудничество с различни производители, академични институции и консултантски групи.

- Защита правата на интелектуална собственост. По-ниските нива на „апетит за офшоринг“ са обусловени с трансфера на технологии и свързаните с него проблеми с мениджмънта и въпроси на интелектуалната собственост. Иновативността и базирането на научно-изследователска дейност определят аутсорсинга като зависим от защитата на интелектуалната собственост и авторските права. Членството в международни организации е водещ фактор при защитата на интелектуалната собственост. Членството в Световната търговска организация има допълнително предимство посредством адаптиране на международните добри практики и указанията за права на собственост, вкл. патентните права върху фармацевтични продукти. Корея изпреварва останалите държави от Далечния Изток и става водеща като дестинация за аутсорсинг поради членството си в Световната търговска организация през 1995 година. Малко по-късно, през 2001 г. Китай става член на Световната търговска организация и Индия – през 2005 година. Факт е, че след 2005 г. се подобрява динамиката в създаването на научно-изследователска дейност на международни компании в Далечния Изток.

През 2017 г. България се нарежда на 85-то място в класацията „Право на собственост“, която оценява защитата на правото на собственост по света. Промяната с деветнадесет позиции спрямо предходната година означава, че у нас нищо не се променя по отношение на защитата на правото на собственост. Оценките на държавите се базират на анализи за постиженията в три области – правна и политическа среда, право на физическа собственост и право на интелектуална собственост. По

тези показатели най-високи оценки получават Нова Зеландия, Финландия, Швеция и Норвегия.

Екологични фактори

- Изисквания и очаквания към екологичните норми. Международната тенденция към завишаване на изискванията и очакванията към екологичните норми води до увеличаване на разходите за производство. От своя страна това води до намаляване на кръга от държави за тяхната реализация. Биофармацевтичните продукти са изложени на риск, тъй като, за разлика от малки молекули, тези продукти се определят от производствените процеси и околната среда.

- Сертифициране по международните изисквания за контрол за опазване на околната среда (ISO 14001). Актуалната версия на ISO 14001 от 2015 г. гарантира за съвместимост с други стандарти за системи за управление и в най-голяма степен - с ISO 9001. Съобразно новите изисквания за всички ISO стандарти, ISO 14001 включва по-добро управление на риска и увеличаване на резултатите за околната среда вместо подобряване на системата за управление.

В качеството на автори на анализа, ще пренаредим факторите от външната среда съобразно тяхното тегло. Мотивът за намаляване на разходите определя икономическите фактори като водещи и PESTLE анализът добива измерението EPLTES.

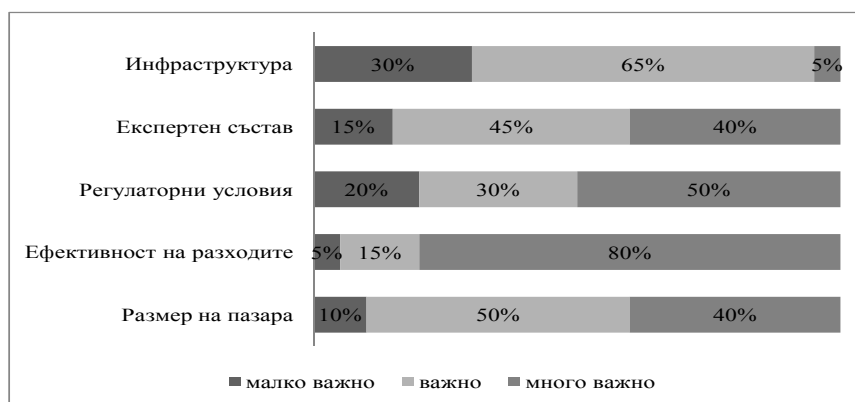
Степен на влияние на външната среда:

1. Икономически фактори – 32%;
2. Политически фактори – 24%;
3. Правни фактори – 19%;
4. Технологични фактори – 11%;
5. Екологични фактори – 9%;
6. Социални фактори – 5%.

Предвид естеството на фармацевтичния пазар в България, основан предимно на производство и продажба на генерични лекарства, както и на държавната политика от последните двадесет години за пазара на труда и здравната система, водещите фактори при аутсорсинг са насочени към намаляване на разходите (вж. Графика 3). Като се вземе предвид друг фактор, наличието на експерти, вниманието на анализаторите се насочва към перспективата на страната да продължи да произвежда

нискотехнологични лекарства и да се задълбочи тенденцията за изоставане по отношение на иновации.

Графика 3. Водещи фактори при аутсорсинг



Източник: Обработка на данни от автора

ДОПЪЛНИТЕЛНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

В допълнение на факторите от външната среда респондентите в проучването посочват и фактори от вътрешната среда при вземане на решение за аутсорсинг. По-важните фактори от вътрешната среда са:

- Наличие на вътрешен одит. Съвременната икономическа рецесия поставя вътрешния одит в дневния ред на фармацевтичния сектор за конкурентоспособност и икономически растеж. В голяма степен практиките по вътрешен одит се определят от регулаторните изисквания. Бизнес ползите от вътрешния одит са получаване на информация за сравнение и препоръки за коригиращи мерки за постигане на поставените цели.

- Прилагане на международните добри практики на всеки от етапите от сложната верига на доставки в сектора на фармацевтиката. Въвеждането на добрите практики спомага за привличане на клиенти, които изискват наличието на сертификат по ISO; да се подобри конкурентоспособността; да се намали повтарящия се одит от различни

доставчици и клиенти; да се подобри реализацията от подизпълнители. Едновременното въвеждане на ISO 9001 и добрите практики води до по-ниски производствени разходи.

- Сертификация по ISO 9001 - системи за управление на качеството. Стандартите ISO представляват международен консенсус за добри производствени практики за разлика от задължителните изисквания на европейските директиви. Те изпълняват важна роля в промишлената политика на Европейския съюз, както във връзка с промоциране на конкурентоспособност на европейската промишленост, така и по отношение на свободното движение на стоки.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Външните фактори дълго време се смятаха за водещи при вземането на решение за аутсорсинг. Резултатите от проведената анкета потвърждават както тяхното водещо място, така и тяхното изчерпване като фактор. Действията на държавата и местните власти за подобряване на бизнес климата и привличане на аутсорсинг са достигнали своя максимум или по-скоро, ограничение, като следствие от редуцираните финансови възможности предвид ефектите на икономическата криза.

Резултатите от проведената анкета очертават три фактора от външната среда – икономически, свързани с намаляване на разходите; надзорна политика за нови лекарства и наличие на експерти. Допълнителен резултат е, че инфраструктурата не е сред водещите фактори и може да се очаква да бъде посочена при анализ на етапите на производството и дистрибуцията от сложната верига на доставките.

Резултатите от направените наблюдения и изчисления могат да бъдат обобщени до:

1. Мненията на респондентите са определени от естеството на организацията – бизнес дейности с оригинални или генерични продукти; етап от сложната верига на доставки от процеса на аутсорсинг. Например, квалифицираният персонал е фактор за организации, предлагащи оригинални продукти, и в най-голяма степен – за етапа на провеждане на клинични изпитвания. В допълнение, организации, предлагащи оригинални продукти привличат научни кадри и висококвалифицирани

експерти, докато организации с генерични продукти – специалисти по маркетинг и реклама.

2. По-голямата част от анкетираните посочват регулаторният режим като водещ фактор от външната среда при вземане на решение за аутсорсинг. Той се различава за отделните видове организации: за организации, предлагащи оригинални продукти, регулирането се заключава в защита на интелектуалната собственост, то за организации с генерични продукти регулирането е насочено към очаквания за бърз и лесен достъп до пазара.

3. Актуалното състояние на външните фактори е задоволително и значително се е подобрило вследствие на пълноправното членство в ЕС и в най-голяма степен по отношение на управление на риска. Друг водещ факт от външната среда, ефектите от глобалната криза, има ограничено отражение върху инвестициите за нови лекарства. Може да се твърди, че в България протича и друг процес, на офшоринг (постигане на контрол над изпълнителите), паралелно с аутсорсинга (постигане на ниски разходи от изпълнителите) от етапите на касова приватизация и предприсъединителен процес към ЕС.

4. Значим факт за научно-приложните изследвания е наличието на фактори от вътрешната среда – наличие на одитна култура, прилагане на добри международни практики и сертифициране на системата за управление на качеството. Препоръката е факторите от вътрешната среда да се включат в бъдещи изследвания по избраната тема.

5. Основният мотив за аутсорсинг, намаляване на производствените разходи, се потвърждава при етапите на клинични изпитвания и на дистрибуция. Останалите два етапа, разработване на нови лекарства и тяхното производство, са свързани с големи инвестиции, поради което те остават в изпращащата държава.

6. Аутсорсингът в България е на етапа на благопожелания и политически обещания. Съвременната външна среда отговаря на икономическите виждания от 1990-те години за привличане на аутсорсинг чрез анонсиране на бизнес среда с ниски данъци и нископлатен труд. В практиката се наблюдава аутсорсинг насочен към намаляване на разходите, който процес насочва държавата към спирала за изоставане от

останалите държави по отношение на инвестиции в иновации и научно-изследователска дейност.

7. Жизненият цикъл по генериране на фармацевтични професионалисти е по-дълъг по сравнение с жизнения цикъл на фармацевтични продукти. Държавната политика по отношение на образование се компенсира от фирмените политики за квалификация на кадрите. Съвършено различно е положението за аутсорсинг в друг сектор на България, информационните технологии, където обезпечеността с кадри отговаря на съвременните очаквания и потребности. Независимо от предприетите политики на национално ниво за двата сектора продължава вълната на изтичане на кадри задграница.

8. Външните фактори са насочени към икономически показатели, които в повечето случаи съставляват фискалната политика. Действията на държавата следва да отчитат предимно социалните ефекти от здравеопазването, вкл. от фармацевтичния сектор. При повечето макроикономически показатели България следва тенденцията към застаряване на населението, разширяване на средната класа и намаляване на цените, докато при други показатели има собствена политика – развита инфраструктура, намаляване на държавната намеса, здравна система и реимбурсна политика на лекарства.

9. Теорията за транзакционните разходи вече не е водеща. Поради ефектите на световната криза и в частност, на европейската интеграция, нивата на разходите се изравниха за отделните държави. Стратегията за печалба намира отражение в нови тактики, по-важните от които са сливания и вливания, нови форми на бизнес сътрудничество и вертикална интеграция. Дилемата „да произведа“ или „да закупи“ се модернизира до „да се слееш“ и „да се кооперираш“.

10. Традиционната структура на фармацевтичната организация е променена. Стратегията за увеличаване на богатството на акционерите и тактиката за аутсорсинг дава отражение върху структурата. Основните причини за промените в аутсорсинг стратегия са промени в жизнения цикъл на продукта и продуктивния микс, усилията за намаляване на разходите и за намаляване на риска.

Проведената анкета емпирично извежда теорията за участието на вътрешните фактори при вземане на решение за аутсорсинг. За пръв път

данните поставят като водещ фактор вътрешната инициатива на самата организация. Действията на всяка организация вече не са допълнение към външните фактори и следва да се разглеждат като отделен фактор. Тук се включват едностранно приемане от местните организации на международно признати критерии за качество – вътрешен одит, сертифициране на системата за управление на качеството и международни добри практики. За разлика от предишни периоди, в следкризисния период организациите са основните инициатори за аутсорсинг както в изпращащата държава, така и в приемащата държава. Следва да се уточни, че посочените вътрешни фактори са международни дейности, които са приети с пазарните механизми. Тяхното прилагане в България е свързано с придобиването на собственост върху основните организации чрез касова приватизация и след пълноправно членство в ЕС, и последващото им трансформиране в дъщерни дружества.

За постигане на резултатите способстваха участниците в анкетата. Те бяха балансираны между представители на държавната администрация, мениджъри от частния сектор, научни експерти и членове на професионални неправителствени организации. Водещото участие като процент от респондентите се заема от научните експерти, следвани от практикуващите в частния сектор и държавната администрация, докато от организациите на професионална основа въпросът за аутсорсинг не представлява интерес. В допълнение, мнението на научните кадри по икономика формират мнение, насочено към макроикономически фактори и покупателните възможности на пациентите за разлика от установеното мнение на кадрите по стопанско управление – микроикономически фактори и ефикасност на фармацевтичните продукти.

Крайните резултати определят като водещи икономическите фактори от външната среда. Основният извод от емпиричното изследване е значението на микрониво в лицето на действията, предприети от организациите, като допълнение към действията на макрониво – действията от държавата. Предвид значението на получените резултати е препоръчително да се използва същия набор от инструменти при бъдещи изследвания по избраната тема.

Традиционният анализ на външните фактори по метода PEST показва неговото прилагане в българската реалност. Препоръчително е при

бъдещи изследвания да се предоставя по-голяма свобода при изказване на мнение от респондентите чрез въвеждане на открити въпроси поради евентуални затруднения от тяхното обобщаване. Подобен подход би поставил на дневен ред неразкрити до момента въпроси и съответно – нови изводи. За по-голяма успеваемост и увеличаване на броя на респондентите при провеждане на PESTLE анализ препоръчвам:

- да се използват експерти, доказани и разпознаваеми във фармацевтичната гилдия;

- анкетата да се предоставя на респондентите чрез съсловни и професионални организации;

- провеждане на същото изследване след определени периоди от време, например на три години, за да се открие динамиката и да се очертаят тенденциите;

- изследването да се проведе в други държави, напр. в Източна Европа и държави-кандидатки за членство в ЕС и международни организации;

- при бъдещи изследвания освен участие от професионални и съсловни организации да се търси сътрудничество с академични институции и консултантски компании.

В историята остават вижданията за държави и по-големи географски области, в които аутсорсингът е икономически обоснован поради фирмени инициативи и държавни разходи. Все повече се налага мнението, че привлекателността за аутсорсинг се определя за дадена организация, и по-конкретно, за отделна структурна единица от дадена организация. Ако преди нашето изследване привлекателността на аутсорсинга се изобразяваше в географска карта за конкретна държава, то получените данни формират нова карта, която се състои от острови, а не от континенти. Вече не е меродавно да се говори за аутсорсинг привлекателност за дадена държава и за цяла географска дестинация, а за предпочитания към конкретна организация.

За пълнота на анализа могат да се отправят някои препоръки за бъдещи изследвания по избраната тема. В допълнение на мои предишни изследвания например темата за аутсорсинга може да се фокусира върху характеристики на организацията като вътрешен одит и прилагане на международни добри практики. Тази препоръка се базира на обстоятелството, че фармацевтичният сектор се характеризира с най-

сложната верига на добавена стойност, както и на сравнителните предимства, които би получила България като приемаща държава.

Можем да предположим, че данните от анкетата за аутсорсинга ще бъдат коренно различни при провеждане на подобна анкета за офшоринг предвид наличието на големия брой дъщерни и асоциирани дружества в България. Провеждането на проучване в други държави чрез сравнителен анализ ще генерира достиженията на местните организации, както и влиянието на държавата при въвеждането на пазарните принципи. Периодично провеждане на анкетата ще установи тренда и динамиката по избраната тема.

REFERENCES

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*; New York: Macmillan
- Brown, A., E. Weiner. (1984). *Supermanaging: how to harness change for personal and organizational success*. McGraw-Hill
- Ciriano, D. (2011). Latin America as a Key Driver for Global Success: Opportunities and Challenges against the Global Clinical Research Backdrop. *Pharmaceutical Outsourcing*, Volume 12, Issue 3
- Downey, W., S. Wheelwright. (2010). Biopharmaceutical Contract Manufacturing Market: Outsourcing – What Services are Biomanufacturing Directors Looking for from CMOs? *Pharmaceutical Outsourcing*, Volume 11, Issue 5
- KPMG. (2014). Клиничните изпитвания в България. Основни предизвикателства. Резюме. KPMG, България
- Langer, E. (2014). Biopharmaceutical Outsourcing Continues to Expand. *Pharmaceutical Outsourcing*, January/February
- Madgerova, R., V. Kyurova, A. Atanasova, B. Koyundzhiyska-Davidkova. (2016). Intercompany conditions for development of family business. *Entrepreneurship*, 2, pp. 186-202
- Morrison, J., Th. Mecca. (1989). *Managing Uncertainty. Handbook of Theory and Research*. New
- Неделчева, Ю. (2017). Икономическото неравенство в 21-ви век. Доклад на Тринадесетия национален конкурс „Млад икономист – 2017 г.“, Съюз на икономистите в България