

SOCIAL AND CULTURAL IMPACTS OF OUTSOURCING

Takvor Manuelyan

ABSTRACT: In times where international companies are competing market shares they are forced to optimize their processes and minimize their expenses. In this scenarios the outsourcing topic emerges as a means of effective structuring of the business activity. Often aspect of the social-cultural environment as a factor of outsourcing endeavours are rarely taken into consideration. The aim of this article is to outline which are the cultural dimensions of Hofstede and how they influence on the outsourcing campaigns. Which characteristics should be taken into account when outsourcing takes place in other cultural areas and how should the management culture be adjusted for a successful outsourcing.

KEY WORDS: Outsourcing, Nearshoring, social and cultural impacts of Outsourcing, Offshoring, Hofstede, Organization Culture, Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty

Изследването е финансирано по вътрешноуниверситетски проект № РД-08-131/07.02.2018 г.на Шуемнски университет „Епископ Константин Преславски“.

Във време на борба за пазарни дялове между големите интернационални концерни фирмите са принудени да оптимизират производството си и да подобрят своята конкурентноспособност. В тази ситуация нараства сложността на стратегическите решения, пред които е изправен мениджмънтът по високите етажи. Мотивирани главно от стремежа за увеличаване на печалбите, както фирмите в сферата на услугите, така и производствените предприятия са принудени да търсят икономически ефективни способи за намаляване на фиксирания си разходи.

Актуален начин за реструктуриране на бизнес процесите с цел покачване на фирмената ефективност и рентабилност е аутсорсингът. Този процес на износ на производство не е от вчера и е набрал скорост в България и други европейски страни. Има много важна икономическа роля и формира важна част от брутния вътрешен продукт. Множество чуждестранни фирми установиха през последните години свои бизнес центрове в България, с главната цел минимизиране на персоналните си разходи. На заден план в тези икономически схеми остават качествените фактори като естествените социо-културни ресурси на една държава, които могат да изиграят решаваща роля за определянето на това, до колко потенциални региони са подходящи за концентрирането на аутсорсинг кампании.

С поставянето на проблема за аутсорсинга в интердисциплинарна рамка се поражда комплекс от условия - икономически, социологически и психологически, които влияят благоприятно или не върху дейностите.

В тази посока целта ни е да изясним взаимовръзката между понятието аутсорсинг и предпоставките, които влияят върху разпределението му на световните пазари.

Аутсорсингът се явява като едно рационално икономическо решение за оптимизирането на бизнес процесите и в частност за спестяването на разходи. То представлява извеждането на реализацията на дадени услуги, които до този момент са били самостоятелно извършвани от един или много външни изпълнители, при което изпълнителят поема цялостната отговорност за извършването на дефинираните процеси в дългосрочен план. [Bea/ Kötzle/ Zahn, (2003): 9]

В рамките на конкретизирането на терминологията на аутсорсинга съществуват редица форми и видове на отдаването на бизнес процеси извън фирмената структурна рамка. Предлаганата схема има за цел да визуализира основни фактори, които обуславят аутсорсинг функциите.

Схема № 1. Петте измерения на аутсорсинг по Hermes/ Schwarz, (2005)



Фирмената принадлежност във връзка с аутсорсинга засяга тематиката за външното или вътрешно възлагане на дадени процеси за аутсорсинг. Това означава, че пред дадена фирма се открива възможността както да възложи дадени функции на една външна фирма извън обсега на контрола си, така и да трансферира изпълнението на процеси на изпълнителен орган, който е непосредствено свързан с нея. В този смисъл тежестта пада върху дъщерни фирми, при които главната фирма запазва своята контролна функция при оперативното изпълнение на аутсорсинг процесите.

Обема на услугите представлява друг фактор, който обуславя формата и дизайна на отдаването на бизнес процеси за аутсорсинг. От една страна понятието може да бъде структурирано като частично възлагане на отделни задачи от цялостното производство, имащи спомагателна роля, а от друга под формата на тотален аутсорсинг следва да бъдат отдадени цялостни фирмени функции, които не са пряко свързани с основната дейност на фирмата. Такива функции могат да се изразяват в кетъринг, охранителна или почистваща дейност, които нямат пряко влияние върху икономическия ефект.

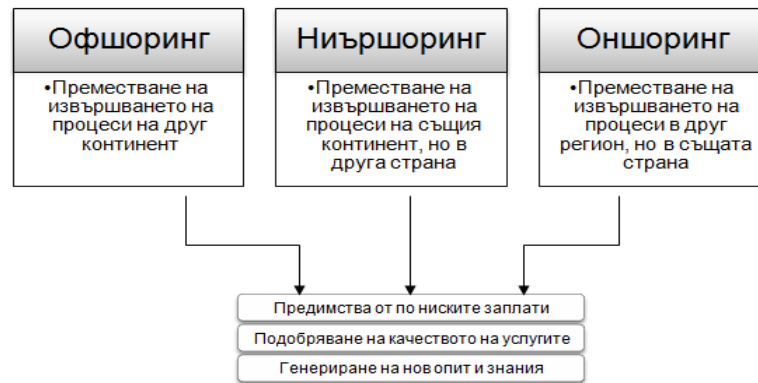
Според времевия аспект на преден план излиза идеята за интегрирането на процеси във фирмената структура, които са били възлагани за аутсорсинг. За тяхното включване следва да бъдат създадени процесуални структури, които да дефинират функционалността на новите задачи. Този случай може да бъде продиктуван от създадена се финансова изгода в извършването на дадени процеси и е познат в научната литература под понятието „бексорсинг“, т.е. обратен аутсорсинг.

Броят на подизпълнителите на възложените за аутсорсинг процеси е четвъртият фактор, който играе решаваща роля за избора на формата на външно отдаване на бизнес процеси. Специфична особеност в този смисъл представлява рискът от непропорционално разпределение капитал и в резултат на това създаването на неуравновесена зависимост на фирмите подизпълнители. Адекватни сценарии за елиминирането на този рисков фактор са например т.н. „единичен“ или „сингълсорсинг“, при който една единствена фирма

подизпълнител поема изпълнението на процесите и т.н. „мултисорсинг“, чиито принцип се позовава на избора на една или повече фирми според тяхната икономическа рационалност.

Географската локация играе решаваща роля в мотивацията за пренасяне на дадени процеси в държави, където персоналните разходи за значително по-ниски от тези в изходната държава. Научната литература разграничава понятието аутсорсинг според географското разположение на фирмата-изпълнител. Следващата графика изобразява трите вида аутсорсинг, в съответствие от географската локация [Hermes/ Schwarz (2005): 30–32].

Схема № 2. Видове аутсорсинг според географското местоположение Dressler, (2007)



В рамките на съвместната работа с чуждестранни фирми подизпълнители на преден план излиза социо-културната специфика на една аутсорсинг кампания. Това означава, че при планирането на международното сътрудничество следва да бъде уточнена съвместимостта на човешкия потенциал, професионалният морал между управленческите мениджмънт звена. Този процес включва, от една страна, оценка на владенето на чужди езици на персонала, нужни за оптималната комуникация и културните различия в ценностна ориентация. Ценностната микроструктура на фирмено ниво може да породи нужда от съгласуване на корпоративните отношения между изходната фирма и подизпълнителите.

Културните измерения на Хофстеде

Социо-културната близост е решаващ аспект при избора на държава, към която да се трансферират бизнес процесите. В тази насока значителен принос за създаването на емпирична база за сравнение има холандският учен Хофстеде. Цел на неговото изследване е да установи дали съществуват разлики в управлението и организацията на предприятия в отделните страни и как социо-културните особености оказват влияние върху корпоративния морал.

В рамките на неговите изследвания, обхващащи първоначално 50 държави в 3 региона (Арабски, Западна Африка и Източна Африка), той дефинира пет измерения на националната култура. В по-късен етап той документира шестото измерение – „конфуциански динамизъм“, което акцентира върху източните култури, но поради недостатъчната насоченост към западно-европейските културни кръгове, не достига популярността на останалите пет измерения [Scheitza, A. (2012): 16]. На базата на събраните статистически данни Хофстеде конструира точков модел по скала от 0 до 100, който определя по математическа формула съответните стойности за всяка държава.

Петте централни измерения са властовото разстояние, индивидуализъм и колективизъм, мъжественост и женственост, избягването на несигурност и дългосрочната или краткосрочната ориентация. Първото измерение на властовото разстояние дефинира йерархичната организационна структура и неуравновесено съотношение според ранга в обществото. Докато при едно високо властово разстояние се наблюдават централизиращи тенденции, в смисъла на авторитарното управление, то при едно ниско властово разстояние Хофстеде установява едно

децентрализирано, демократично управление, където служителите очакват да бъдат интегрирани в процеса на вземане на фирмени решения.

Второто измерение противопоставя индивидуалната и колективната личностна система. На преден план в този аспект излиза връзката между работодател и служител. Индивидуализмът предполага чисто професионални работни взаимоотношения, в които двете страни имат изгода една от друга. За разлика от това тълкуване колективизмът се позовава на моралната връзка, подобно на семейния патриархат. Значението на работната връзка има предимство пред професионалните задачи.

Следващото измерение – мъжествеността и женствеността разглеждат социалните функции, в зависимост от половете признаци. При мъжествената ценностна структура се очаква от ръководните лица едно ясно и решително поведение, което поощрява честността и съревнованието между колеги. Конфликтните ситуации в тези общества биват решавани аргументирано и целеустремено. В сравнение с мъжествената ценностна структура феминистичните общества акцентират върху равенството и солидарността в професионалната област. Конфликтите се решават, като се търси консенсус между двете страни, където водещата фигура във фирмата се ръководи от интуицията си и цели да стигне до компромисно решение на даден проблем.

Избягването на несигурността представлява четвъртото измерение по Хофстеде. Общества с висок стремеж към избягването на рискови ситуации преследват емоционалната потребност от правила, дори и те да не са на практика приложими. Тяхната вътрешна мотивация ги кара активно да преследват нови задачи, като прецизността и точността са техни вродени качества. За разлика от това социални групи, стремящи се към по-ниски нива на избягване на несигурност, възприемат обществените правила до такава степен, докато те са наистина нужни. Те се опират на мнението, че целенасочена работа е само тогава нужна, когато дадена цел е техен приоритет. В тяхната ценностна система е изградена толерантност към нови и иновативни идеи и модели.

Последната област на културната идентичност според Хофстеде представлява краткосрочната и дългосрочната ориентация. В рамките на този аспект той съпоставя онези културни групи, които са мотивирани от една прагматична и ориентирана в бъдещето морална система. Като техни опорни точки се възприемат пестеливостта и устойчивостта. Обратният полюс на краткотрайния мироглед от своя страна издига на пиедестал традиционните утвърдени идеали. Тяхната ретроспективна ориентация към този момент към ценностните концепции цели запазването на стабилността и изградената зона на комфорт [Франова (2003): 3-5].

Влиянието на културните особености на Хофстеде върху потенциални аутсорсинг начинания

Важна роля за определянето на културната съвместимост на аутсорсинг процесите играе географският аспект. Аутсорсинг-кампании, които целят да трансферират дадени бизнес процеси на други континенти, като например Офшоринг (Схема 2) създават предпоставки за откриването на значими различия в социокултурната и ценностна система в бизнес отношенията. Тези различия, позоваващи се от своя страна на различните културни измерения като например властовото разстояние в управленската дейност на работните кадри, стремежа към индивидуалност или обратната колективна принадлежност, пораждават нуждата от синхронизиране на мениджмънт стратегиите. Това означава, че например социални групи от страни с ясно изразени индивидуалистични стремежи, които в работните си отношения се базират на професионализъм и ясният стремеж към кариерни постижения трудно биха могли да се идентифицират с мотивационната система на културни кръгове, където колективната идентичност е на преден план. В този смисъл при една съвместна работа могат да се очакват конфликтни ситуации поради различията в работната култура и идеалите им.

Друг аспект, който изисква интегриране на корпоративната култура е решимостта при вземането на стратегически решения. Тук се противопоставят културни кръгове с висока степен на избягване на риск и такива с ниска. Тези различия могат да изиграят решаваща роля в

стратегическото позициониране на фирмената стратегия. Липсващата готовност към нови иновативни идеи, модели или методи намалява склонността за поемането на рискове в бизнес средите, което на свой ред не дава възможност за преоткриването на нови бизнес ниши или рентабилни стратегии за увеличаването на печалбите. Това различие е пряко свързано и с петото измерение на Хофстеде – това на краткосрочната и дългосрочната ориентация. Този мотивационен диапазон оказва влияние върху стратегическото поведение при вземане на определящи фирмения успех решения.

Можем да обобщим, че определянето на потенциални рискови тенденции, вследствие на социо-културните различията в различните страни има решаващо значение при аутсорсинг процесите. Хармонизирането на мениджмънт културата на управленческите нива към страната, поемаща аутсорсинга е задължително условие. Реализирането на тази цел може да се осъществи с подбор на човешки ресурси, които да поемат координираща роля в рамките на аутсорсинг кампанията. В рамките на избора на служители, които да изиграят решаваща координационна роля в дадено аутсорсинг начинание, се открива възможността за наемането на човешки ресурси от културния кръг на държавата, където аутсорсинг организирането се планира. В този процес фирми, които нямат опит в чуждестранните бизнес отношения, което е типично за дребния и среден бизнес, могат да работят съвместно със специализирани фирми за аутсорсинг мениджмънт, които при нужда поемат планирането, структурирането, както и избора на персонал. Важен аспект в този смисъл е изграждането на една приемственост и културно разбирателство, за да се гарантира оптималната съвместна работа.

В заключение може да се каже, че културните измерения на Хофстеде дават теоретичната и практическа основа за успеха на аутсорсинг кампаниите. В процеса на избор на страната, приемаща функционалното изпълнение на бизнес процеси, следва да бъде анализиран социо-културния фактор с цел достигането на хармония в съвместната работа. Решаващ е стремежът към изграждане на култура на принадлежност към корпоративната структура и идентифицирането на служителите с морала и работния кодекс на съответната фирма. Това означава, че цели като намаляване на персоналните разходи и подобряване на качеството на услугите, които са централни мотивиращи цели за предприемането на аутсорсинг са в пряка зависимост от социо-културната съвместимост в двустранния процес. Само тогава, когато бизнес отношенията са в хармония, се създават нужните предпоставки за успешен аутсорсинг.

References:

1. Bea, F. X./ Kötzle, A./ Zahn, E. (2003) *Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen (1. Auflage)*, Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften.
2. Dressler, S. (2007) *Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring; Die moderne Ausgestaltung des Back Office – Wege zu Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen*, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
3. Hermes, H. J./ Schwarz, G. (Hrsg.), (2005) *Outsourcing; Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung (1. Auflage)*, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH.
4. Hofstede, G./ Hofstede G. J. (2011) *Lokales Denken, globales Handeln; Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management (5. Auflage)*, München, Deutscher Taschenbuchverlag.
5. Scheitza, A. (2012) *Kulturelle Unterschiede im Arbeitsleben* http://shop.aww-brandenburg.de/media/files_public/hlikcbktjru/2-010-0502-4_D_Leseprobe.pdf
6. Genov, Yu. (2002) Kulturata kato osnovna determinanta na produktivnostta i vazmozhnostite za prosperitet.
7. Franova, Milena (2003) Kulturni spetsifiki na mezhdueorganizatsionnoto satrudnichestvo.
8. Hofstede, H. (2001) Kulturni i organizatsii, Softuer na uma.

Takvor Manuelyan
PhD student at Konstantin Preslavsky – University of Shumen
e-mail: takvorm@gmail.com