

AUTSORSING I MODERNO POSLOVANJE

U globalizovanoj ekonomiji, brzim promenama poslovanja i njegovog okruženja, pomognutim informacionim tehnologijama (IT) outsorsing je postao prava hit tema. Ovde će se pojasniti suština pojma, njegovo poreklo, najvažniji oblici i glavne mane i prednosti. Taj vid poslovanja modernih korporacija, ne samo multinacionalki već i malih preduzeća, predstavlja trend poslovanja bez kojeg nema dugoročnog uspeha i opstanka na svetskom tržištu. Takav kakav je, a naročito u uslovima aktuelne svetske ekonomske krize, zavređuje znatno veći prostor i istraživanje. Ovom prilikom se iznose najvažniji elementi outsorsinga, s najupečatljivijim prednostima i dosadašnjim rezultatima. Pošto je u temi o korporativnom upravljanju pomenuta američka multinacionalna kompanija “General Elektrik” i njen predsednik J. Velč, ovde ćemo navesti i njegov stav o outsorsingu. To nije dovoljno, već je mnogo važnije kako se autosrsing koristi u poslovanju te MNK, Majkrsofta i drugih korporacija koje su na samom vrhu lestvice uspešnih u svetu.

Termin outsorsing (out source, engl.) bukvalno znači korišćenje spoljnih izvora (resursa ili faktora) poslovanja. Postoje i drugi nazivi, ali se oni zbog jasnoće izlaganja i namere da se naglasi suština pojave neće bliže navoditi. Reč je o različitim oblicima “izmeštanja” pojedinih delova poslovanja, i usluga, van konkretne korporacije. Ovaj proces ima svoju istoriju i uslovljen je istorijskim okolnostima. Već su navedeni problemi globalizovanja ekonomije, modernih informatičkih tehnologija i aktuelne ekonomske krize. Svaki od tih faktora na svoj način je doprineo pojavi, nastanku, razvoju i menjanju oblika outsorsinga. Naravno, poslovni moral, kulturološke, političke i demografske razlike među sredinama u kojima se posluje postaju vrlo važne. U Evropi na primer radna snaga je sve starija, a na Istoku ima obilje mlade radne snage, koja se uz put i tehnološki i informatički obrazuje. Tipičan primer su mnogoljudne zemlje, kao što su Kina i Indija. One su upravo važne za stare i nove učesnike outsorsing poslovanja. Njihova radna snaga je s jedne strane uključena u outsorsing procese poslovanja velikih MNK, ali sa svoje strane i sama utiče na taj proces, tako što nudi najbolje usluge i nova znanja.

Štaviše, ovakav način poslovanja donosi koristi, pre svega ekonomske, korporacijama koje outsoringuju svoje poslove, ali i drugima kod kojih to čine. Što je globalizacija brža, a kriza intenzivnija, menja se i društvena klima i odnosi između prvih i drugih. Stoga je outsorsing postao ne samo veština delovanja top menadžera najvažnijih i najvećih korporacija. On je postao i posebna naučna disciplina, bez čijih istraživanja outsorsing ima malo izgleda na

uspeh. Naravno, proizvode se dobra i usluge za nepoznatog kupca, a cilj je ostvariti što veću korist i profit za vlasnike korporacija. Mada se sve to podvelo pod ideologiju korišćenja nacionalnih komparativnih prednosti, koje će doneti korist svima, ipak je reč o interesima najrazvijenijih država kapitalizma i najmoćnijih multinacionalnih korporacija. Sve to prate ideologija o postmodernim društvenim vrednostima, društvu znanja i ljudskim slobodama i pravima. Gledano sa čisto ekonomske strane reč je o novim strategijama rešavanja problema poslovanja, sve sa ciljem da se unapredi i postane još uspešnije.

Autsorsing znači da se poslovanje korporacije toliko razvilo da je nužno “izdvajanje sporednih” delatnosti, od ključnih ili najvažnijih, za koje se nalaze proizvođači, posrednici, vršoci usluga izvan same korporacije. To znači da je u jezgru poslovanja i odlučivanja strateškog menadžmenta korporacije da zadrži osnovnu delatnost, a sve izvan toga “autsorsinguje” , ili za njih nađe druge proizvođače. S obzirom na to gde se oni nalaze, ali tako da maksimalno odgovaraju potrebama obavljanja proizvodnog procesa kao celine, autosorsinga ima više vrsta. **Najčešće se koriste sledeći termini:** 1. “ofšor autsorsing” (offshore outsourcing), ili skraćeno “ofšoring” (offshoring) ako je partner na koga se to prenosi iz inostranstva, 2. “niršor autsorsing” (nearshore autsorsing), ili “klousšor autsorsing” (closesshore autsorsing), za dobavljače iz zemlje relativno blizu sedištu korporacije, 3. “on-sajt ofšor autsorsing” (on-site offshore outsourcing) predstavlja situaciju u kojoj preduzeće angažuje dobavljača iz strane države, kako bi njegovi zaposleni obavili određeni posao u matičnoj zemlji naručioca posla (remont mašina, lična prodaja...).

Najosnovnija podela autsorsinga je: 1. ustupanje pojedinih delova proizvodnog procesa i usluga firmama-ćerkama, 2. traženje saradnika u zemlji među drugim korporacijama i manjim preduzećima i 3. ino-autsorsing. Ovaj treći je saradnja sa proizvođačima i poslovnim partnerima van matične zemlje. Kada se posmatra samo ovaj vid autsorsinga onda postoje dve podvrste. Prva je saradnja sa bližim poslodavcima (prostorno, regionalno), kao što je za Nemačku saradnja sa korporacijama u najbližem okruženju (Češka, Poljska...) i onim na velikim daljinama (Kina, Indija, i druge). U svim pomenutim slučajevima pojam prostora i vremena su dobili sasvim drugačije značenje. Naime, visoke informatičke tehnologije su ubrzale poslovanje, usavršile načine komunikacije, intenzivirale proizvodnju, razmenu i korišćenje važnih informacija. Stoga je bitno pomenuti da se autsorsinguju u najvećoj meri poslovi “belih okovratnika” (klasičnih službenika), ali i “zlatnih okovratnika”. Ovi poslednji su profesionalci iz oblasti najvažnijih grana stvaranja, primene i proizvodnje novih znanja (operateri, inženjeri, informatičari i dr.). Međunarodna podela rada je dobila na dinamici, ali

je i promenila i kvalitet potrebne i tražene radne snage. Sve to ima svoje prednosti i mane, praćene visokim stopama profita korporacije koja vrši outsourcing, ali i novim i nepredvidivim rizicima u poslovanju. Bez obzira na to danas je situacija takva da je opstanak na listi najuspešnijih korporacija nametnuo i potrebu i trku da se što više izdvaja poslova i usluga, a menadžment korporacije orijentiše na osnovno jezgro poslovanja koje najbolje zna, unapređuje i stvara najviše koristi. Sve je to bitno ne samo za menadžere, zaposlene radnike, već i akcionare, bez obzira o kakvom je tipu kapitalizma reč.

Na nastanak outsorsinga u značajnoj su meri uticala dva faktora: 1. pojava i brz razvoj informatičkih tehnologija i 2. globalizacija ekonomije, podstaknuta njima i interesima stvaranja profita. Prema zvaničnim podacima 1989. godine, kada je padao Berlinski zid, u svetu je bilo svega 400 ljudi koji su koristili Internet. Danas je to više od 1,1 milijardi. U to vreme u svetu je postojalo 200 kompanija koje su se bavile telekomunikacionim uslugama. Danas takvih ima samo u SAD:u 3000! Mnoge od njih doprinele su i širenju prakse outsorsinga. Godine 2008. svetsko tržište „outsorsinga“ prema podacima Agencije Gartner iznosilo je 2008. godine oko 284 milijarde dolara! Preko 90% preduzeća sa Forčunove liste 500 najvećih kompanija u SAD (Fortune 500companies) i više od polovine od 100 najvećih kompanija sa Londonske berze (UK FTSE 100 companies) danas outsorsuje jedan deo svojih aktivnosti. Stoga se nameće logično pitanje: zašto je to tako i kako je počelo?

Opet se vraćamo na predsednika odbora direktora I izvršni direktor “General Električka” iz SAD-a Džeka Velča. Još 1990-ih godina on je sa drugim firmama primenio outsourcing u Indiji. Dženeral Električka (GE). Dži IHeltker (GE Healthcare), ogranak Dženeral Električka koji posluje u okviru zdravstvene industrije, počeo da radi na razvoju i prodaji medicinske opreme u saradnji sa indijskim dobavljačem usluga Vipro (Wipro). Prodaja nije išla ni približno dobro kao što je preduzeće očekivalo, ali je GE otkrio novi izvor izuzetno sposobnih indijskih programera i inženjera, koji su primali drastično niže plate u odnosu na njihove američke i zapadno-evropske kolege. Oni su od Velča naučili korporativne veštine, pa su nižim cenama „otimali“ poslove domaćim konkurentima. Prema izjavi Velča: „Suština outsorsinga je u identifikovanju aktivnosti koje stvaraju dodatnu vrijednost za kupca i alokaciji najboljih ljudi i resursa za obavljanje upravo tih aktivnosti. Naše sporedne aktivnosti nikada neće privući najtalentovanije ljude. Ali, ukoliko ih pretvorimo u ključne aktivnosti naših dobavljača, onda će oni sigurno uspeti. Upravo ovo je smisao outsorsinga.“ Kasnije je on skoro sasvim okrenuo strategiju delovanja General Električka. Stigao je dotle da je u Indiji

zaposleno 12.000 ljudi ove korporacije. Pored toga Velč je postao poznat i po pravilu 70-70-70” pravilu, prema kojem će GE outsorsovati 70% svojih aktivnosti, od kojih će 70% biti povereno dobavljačima u inostranstvu, a od kojih će 70% biti iz Indije. Trenutno, skoro 50% zaposlenih u Dženeral Elektriku radi izvan SAD, a skoro polovina ukupnog prihoda se ostvaruje na inostranim tržištima. U jesen 2000, u Bengaluruu otvoren je Tehnološki centar Džon F. Velč (John F. Welch Technology Centre), za istraživačku i razvojnu aktivnost Dženeral Elektrika na svetskom nivou. Centar ima oko 50.000 m² poslovnog prostora, prostire se na preko 20 hektara i ima 2.200 zaposlenih.

Indija je postala „Meka“ za outsorsing poslovanje iz više razloga. Jedan je sve obrazovanija radna snaga, a drugi to što je ona i desetine puta jeftinija od zaposlenih u sedištu multinacionalki koje tako posluju. Tako AjBi Em (IBM) već ima oko 43.000 zaposlenih dok Aksenčer (Accenture) zapošljava 35.000 ljudi u svojoj indijskoj filijali, što je više od broja zaposlenih koje ova konsultantska kuća ima u SAD. O kvalitetu usluga koje se obave u Indiji svedoči i podataka da je ukupno 60 kompanija na svetu koja imaju najvišu ocenu kvaliteta je iz Indije. O razlici u zaradama kadrova uključenih u oveposove svedoči i to da je u Njujorku, zarađuje oko 100.000 dolara godišnje, a isti taj posao se može obaviti u Indiji za samo 20.000 dolara!

Drugi vredan pomena primer u oblasti uspešne primene outsorsinga je Majkrsoft (ili Microsoft). To je najveća softverska kompanija na svetu. Njegovi razvojni centri su u u Danskoj, Irskoj, Srbiji, Indiji, Portugaliji, Velikoj Britaniji i Švajcarskoj. Na konkursu koji je indijska vlada raspisala za obezbjeđivanje kompjuterske opreme za svoju poresku službu, pobijedila je zajednička ponuda Hjulit-Pakarda i Majkrosofta. Potpisani ugovor je vrijedan 150 miliona dolara, što predstavlja najveći ugovor u istoriji koji je neka multinacionalna korporacija zaključila sa vladom Indije. Istraživanje i razvoj je ključna aktivnost za Majkrosoft, i to je jedino što ovaj softverski gigant radi. Za sve ostalo su zaduženi spoljni dobavljači. Od svih zaposlenih u Majkrsoftu danas je više od 50% izvan SAD-a.

Šta se sve outsoringuje zavisi od tipa poslova kojima se bavi korporacija, procene menadžementa o njoj strategiji razvoja, izmenama u poslovnom okruženju, a posebno u oblasti informatičkih znanja i internet tehnologija. Dok jedne stvaraju proizvode namenjene širokoj potrošnji, druge se bave također proizvodima za “kupca sveta”, ali u koji je ugrađena najsavršenija tehnologija. Treći nude svoje poslovne usluge direktno na tržištu, ili samo kao potencijalni saradnici korporacijama koje imaju potrebu za takvim uslugama.

Naravno, najveći rast, ne samo stope profita, već i uticaj na rast ekonomije uopšte, ostvaruju korporacije koje prate tokove primene najnovijih tehnoloških znanja. Na taj način one ostvaruju prednosti nad konkurentima, pa svoje proizvode i usluge mogu na duži rok, u većem obimu da ponude po nižim cenama korisnicima širom sveta. Prednost je relativno kratka, jer interes za profitom i poslovnim uspehom i ostale učesnike u globalnoj ekonomiji tera da se razvijaju. Stoga je veoma bitna mera, vreme, način i oblik autorsinga za koje se opredeljuje najviše rukovodeće osoblje korporacije. Najzad, samo dobro obučeni, fleksibilni, prilagodljivi novim uslovima menadžment je u stanju da pravovremeno i adekvatno upravlja korporacijom. Jedan od elemenata tog procesa je i odlučivanje o autorsingu. **Odmah vredi reći da su istraživanja potvrdila da što je korporacija veća, moćnija na domaćem i stranom tržištu, to ona više poslova autorsinguje. Ovo uopšte nije nikakva slučajnost, već još jedan dokaz da se rukovodstvo korporacija dobro snašlo i u novim uslovima.**

Najvažnije prednosti autorsinga su sledeće: 1. oslobađanjem od sporednih delatnosti strateški menadžment ima više vremena da se posveti osnovnim delatnostima, 2. skraćuje se proces odlučivanja u samoj korporaciji, jer se deo toga "izvozi" izvan nje, 3. manje su investicije u opremu, obuku i obrazovanje radne snage za "autorsing" poslove i usluge, 4. prostor na kome se posluje se širi do neslučenih razmera, što omogućava IT tehnologija, 5. traga se za poslovnim partnerima koji su najbolji u svojoj oblasti, 6. osvajaju se nova tržišta, sa jeftinom sirovinom, radnom snagom, i tako postaje više konkurentan u globalnim razmerama, 7. ruše se posredovanjem međunarodnih institucija (od preporuka MOR-a, OECD, MMF i sl.) dotadašnje pravne i druge barijere za poslovanje, 8. nalaženjem novih poslovnih saradnika "izvozi se" i korporativni način odlučivanja, 9. smanjuju se rizici poslovanja, usled mogućnosti autorsingovanja poslova u različitim delovima i sektorima sveta i 10. manja je i dogovornost strateškog menadžmenta pred vlasnicima akcija, ali i ostalih zainteresovanih subjekata (lokalna zajednica, država, raspršeni ili koncentrisani vlasnici akcija...).

Rizici i mane procesa autorsinga su višestruki. Ovde se navode neke od najčešćih i do sada naglašenih od strane korporacija i onih koji istražuju njihovo delovanje na lokalnom i međunarodnom tržištu. To su, pored ostalih, sledeće: 1. nespremnost menadžmenta korporacije da prizna sebi i drugima da ne može uspešno da reši sve krupne probleme poslovanja u novim uslovima, 2. zaostajanje u stvaranju i primeni novih znanja i tehnologija, koje po pravilu korporaciju svakim danom sve više košta (gubitak profita, ugleda, tržišta, poverenja, lojalosti zaposlenih, dobavljača, kupaca...), 3. opasnost da se autorsingom "odliju" i važne poslovne

informacije iz centra korporacije (američka javnost je posebno obasipana informacijama o šteti koja je nastajala “krađom” poslovnih tajni od strane indijskih inženjera i programera), 4. preterano outsoringovanje ima i svoje nedostatke, tako da se u “jezgru” korporacije dešavaju gubici koji su mogli biti izbegnuti, 5. nepoznavanje političkih i kulturnih uslova u kojima deluju “saradnici”, onih koji to rade može imati za posledicu loš poslovni uspeh, gubitak tržišta, brži prekid ugovora o saradnji i beg najboljih kadrova kod konkurenata, 6. loša procena poslova koji se “izdvajaju” može da utiče i na loš izbor “poizvođača”, tako da su usluge nekvalitetne i skuplje od uobičajenih, 7. nepostojanje adekvatne strategije delovanja menadžmenta za ljudske resurse, pri outsorsingu, poskupeće usluge i poslovanje, bilo lošim korišćenjem kadrova ili pak lošim upravljanjem konfliktima, 8. svako zaostajanje za poznavanjem promena u potrebama potrošača skupo se plaća, pa je stoga važan saradnik koji to dobro poznaje u lokalnoj sredini, 9. pogrešno je potcenjivati značaj i ulogu outsorsing partnera, njegovu motivaciju, stručnost, prilagodljivost novim uslovima, jer tada nastaju štete za korporaciju i “iznajmljenu” uslugu i 10. svako “bežanje” od novih oblika poslovanja kakvo je outsorsingovanje znači siguran gubitak i nazadovanje korporacije.

Ostale važne pojave koje prate “outsorsing” su veoma različite. Ima ih pozitivnih i negativnih na obema stranama ovoga procesa. Prema najvažnijim istraživanjima najuspešnijih korporacija na svetskom tržištu outsorsing donosi značajne finansijske prednosti korporaciji koja tako posluje. Kako je naglasio Džek Velč, predsednik General Elektrika, postoji direktna veza od takvih poteza. Na jedan dolar uloženi u te usluge vraća se ulagaču sa 1,14 USA \$! Stoga se ovi poslovi sele, ustupaju i izvode na novim prostorima: zemljama koje imaju obrazovanu radnu snagu, jeftinu i sa nadnicama desetine puta nižim nego u razvijenim kapitalističkim zemljama. Ovo je dovelo do prave ekspanzije outsorsinga, tako da se prema procenama uglednih ekonomista najmoćnije MNK opredeljuju da outsorsing primene na 30-70% svih svojih poslovnih usluga i proizvoda. Na tako nešto opredeljuju se i javna i državna preduzeća u EU, kao na primer pošta u Nemačkoj. Oni čitave rutinske poslove, ali i računovodstvene, knjigovodstvene i sl. izmeštaju u druge zemlje i kontinente. Slično je i u farmaceutskoj industriji. Jedan od najuspešnijih i najbogatijih ljudi sveta Bil Gejts je među prvima prihvatio ovaj metod poslovanja. Štaviše, njegovi poslovi zahtevaju stvaralaštvo, posvećenost, izrazito dobro obrazovanu radnu snagu ili profesionalce. On ih je nalazio ne samo u “lovu na talente” širom sveta, već se odlučio i da čitave istraživačke centre i pogone izmesti izvan Silikonske doline. Drugi pravac njegovog delovanja je ulaganja u unapređenje američkog obrazovnog sistema, koji daleko zaostaje za onim u Evropi ili delovima sveta koji

stvaraju na milione novih inženjera i informatičara. Pored navedenog važno je uvideti da “izbor” poslovnog partnera je osmišljen, tako da se poslovi poveravaju “najboljima među najboljima”. To konkretno znači da i ta druga strana ima interesa da saraduje i učestvuje u stvaranju profita. Zapaženo je da su brojne nove ideje i tehnička rešenja potekla iz izdvojenih delova korporacije ili samo outsorsing partnera. Ovo dodatno podstiče rast u centru korporacije, a na poseban način dovodi do novih “deoba” poslovanja. Naravno, sve to nije ni moguće bez novih tehnologija, ali i novih pravnih i drugih institucija na lokalnom i globalnom nivou društva.

Outsorsing se primenjuje na razne poslove i oblasti, od spremanja hrane, obavljanja rutinskih računovodstvenih poslova do izmeštanja čitavih razvojnih timova i pogona u kojima se stvara nova informatička i druga znanja. Skoro da nema oblasti koja može ostati netaknuta ovim trendom poslovanja. Samo je razlika u načinu, vremenu i uspehu koji se na taj način postiže. Sve navedeno traži i nove načine upravljanja u centru korporacije, nastajanje novih menadžera za ljudske kadrove (koji poznaju i mentalitet i sredinu u koju se “šalju” ili “nalaze” outsorsing poslovi), ali i upravljanje rizicima i sukobima. Po dosadašnjm saznanjima korporacije uopšte nisu sklone da trpe i podstiču sindikalno delovanje. Naprotiv, oni svoje interese ostvaruju najlakše u sredinama gde je radna snaga jeftina, bez sindikalne zaštite, ali dobro obrazovana i spremna na saradnju. Visoka nezaposlenost i konkurencija na tržištu rada im u tome pomažu. Naravno, profesionalni i visoko obrazovani kadrovi za IT nemaju ni potrebe za sindikatima. Oni svoje interese štite lično, ali je to praćeno besomučnom i svakodnevnim trkom za usavršavanjem i davanjem što većeg doprinosa uspehu kompanije (pre svega profitu).

Moderno korporativno upravljanje, pomognuto outsorsingom je na više načina usmereno protiv sindikata! Najpre, u samoj korporaciji nije povoljna klima i interes za sindikalno organizovanje. Sasvim drugačiji su poslovi, kadrovi i interesi ljudi koji su “raspršeni” širom sveta. Zatim, korporacije sele svoje usluge ili formiraju centre i pogone u zemljama gde je radna snaga sindikalno nezaštićena. Menadžeri za ljudske resurse i ono koji se bave regulisanjem sukoba na svoj način “neutrališu” i otklanjaju svaku mogućnost delovanja klasičnih sindikata. Drugo, sindikati i zaposleni, čak i kada bi postojali u korporacijama, imaju različite interese. To se vidi i iz podatka da zaposleni u državama u koje se outsorsuje zarađuju manje, čak i za bolje i kvalitetnije obavljene poslove i usluge. Ovo je praćeno “pražnjenjem tržišta rada” u matičnim zemljama, jer nove IT same po sebi smanjuju broj radnih mesta. Postoje u SAD čitave države “prazne”, sa velikim gubitkom radnih mesta.

Istraživači ove pojave su posebno naveli Ohajo, Texas i sl. Na globalnom nivou procenjuje se da će zbog outsorsinga od 2000-2015. godine nestati 3,3 miliona radnih mesta. Kada se to upoređi sa ukupnim brojem zaposlenih to je relativno malo, svega 0,15%! Naravno, argumenti poslodavaca i sindikata su različiti. Za sada vredi pomenuti da se ovoj pojavi snažno suprostavio najveća sindikalna centrala AFL-CLO. To ne može da uspori navedeni trend outsorsingovanja. Najveću korist imaju MNK, a prema najnovijim podacima ekonomista 75% proizvodnje američkih multinacionallki obavlja se na tlu SAD-a. To znači da je tu i centar najvećih profita i bogatstva uopšte. Sa postojećom ekonomskom krizom outsorsing poslovanje će menjati dinamiku i birati manje osetljive regione i države za svoje širenje.

Tema o razvoju, oblicima, oblastima primene, prednostima i perspektivi outsorsinga kao strateške orijentacije modernih korporacija je veoma značajna i široka. Ona stvarno zaslužuje i više prostora, pažnje i komparativne analize primene u različitim sredinama. Za sada se može navesti, umesto zaključka, stav Petera Drakera:” preduzeće bi trebalo da poveri dobavljačima sve ono što nije njegov primarni posao. Osnovni cilj outsorsinga nije smanjivanje troškova, nego poboljšanje kvaliteta poslovanja time što ćete unajmiti one koji bolje poznaju posao od vas. Preduzeće bi trebalo da autosrsuje sve one poslove za čije obavljanje zaposleni nema perspektivu da će jednog dana zauzeti mesto u top menadžmentu kompanije.”. Naravno, ovim oblicima poslovanja odgovara da je većina zaposlenih ljudi sa skraćenim radnim vremenom. Oni koji su dobavljači rade individualno ili kao nezavisni dobavljači usluga. Prema istom autoru - **Korporaciju budućnosti će činiti top menadžment. Sve ostalo može biti outsorsovano!**

Beograd, 30. april 2012.

Autor: dr Nada G. Novaković, sociolog