

OUTSOURCING – GDE JE GRANICA?

Dipl. inž. Željko Zarić,
IBL „DUGA“ Holding A.D., Beograd

Cilj rada je da se na realnom sistemu u hemijskoj industriji prikaže organizacija i način rada organizacione celine koja se bavi održavanjem. Opisom bi trebalo da budu definisane i zakonske obaveze koje se postavljaju pred jedan takav sistem i strategija njihove realizacije.

Efekt dugogodišnjeg korišćenja Outsourcing-a biće dati kroz podatke o kretanjima broja zaposlenih, organizacionim promenama, procentualnom učešću spoljnih resursa u realizaciji aktivnosti održavanja, procenama u učešću u nastupajućem periodu, problemima koje izazivaju ili rešavaju spoljni resursi.

Na bazi iznetih podataka želja je da se podstakne rasprava ili postavi kontrapitanje koje bi trebalo da dâ odgovor na pitanje: „Gde je granica u OUTSOURCING-u?“, u pogledu aktivnosti u održavanju, kao i ocena kvaliteta održavanja i određivanja nosioca odgovornosti, kada nivo broja zaposlenih u pojedinim sektorima (naročito u održavanju) pada ispod minimuma ili je struktura kadrova takva da ne može odgovoriti svim zahtevima.

Ključne reči: Outsourcing, organizacija, spoljni resursi, održavanje

UVOD

U novija vremena OUTSOURCING nije samo jedna od najmoćnijih i realnih opcija za unapređenje performansi bilo koje organizacije, nego je i tema oko koje se najviše priča i komentariše u menadžerskim krugovima, ali i na nivou najnižeg zaposlenog u hijerarhiji. Za prve je to put ka podizanju efikasnosti poslovnih sistema (čitaj “manji troškovi – veća zarada”), a za ove druge to je, nažalost, najčešće poistovećivanje sa situacijom: “gubitak posla”. Da li je to uvek tako i da li u novonastaloj situaciji treba nalaziti rešenja i za jedne i za druge?

Pojam “OUTSOURCING”-a

Činjenica jeste da *Outsourcing* praktično postoji od kada postoje i firme/fabrike/preduzeća kao pojam, ali se u poslovnom rečniku koristi u poslednje dve decenije. Do tada takve “pojave” nisu bile identifikovane na taj način, odnosno uvek je sve svođeno na nivo neophodnih troškova bez ulaska u dublje analize “ŠTA? KO? KAKO? ili ZAŠTO?”, odnosno “DA LI MI IMAMO ZAPOSLENE KOJI TO RADE ILI MOGU DA URADE?”.

Moderan pristup vođenju preduzeća, procesni model i mnogo sistematičniji pristup planiranju i naročito analizi troškova (ABC analize, funkcija Kontroling-a i dr.) diktirali su identifikaciju velikog broja aktivnosti i troškova koji su sprovedeni za potrebe fabrike od strane drugih organizacija. Sa druge strane okrenutost “core

business”-u stavljala je u prvi plan aktivnosti i procese koji su bitni za poslovanje jedne firme (marketing, proizvodnja, nabavka...) dok su se svi ostali prateći procesi stavljaju na listu želja za potencijalnom zamenom od strane spoljašnjih resursa. Delovi glavnog procesa su uvek pod ekonomskom analizom isplativosti i čeka se svaki momenat za adekvatnom zamenom koja će doprineti glavnom cilju: veća efikasnost i veća zarada.

OUTSOURCING, stoga, definišemo kao preuzimanje ili okretanje, velikih i srednjih preduzeća spoljašnjim resursima, ka drugim organizacijama od kojih se očekuje da rade neke od definisanih procesa za njih.

Ovo je naravno samo jedna od interpretacija pojma Outsourcing-a, ali je važno napomenuti da gledano sa različitih tačaka u bilo kojoj organizacionoj šemi možemo identifikovati različite tipove, nivoe, količine i potencijale outsourcing-a.

OUTSOURCING - nekad i sad

U modernim organizacijama svaki organizacioni deo zbog sopstvene “egzistencije ili opravdavanja postojanja” primoran je na kontinualna analiziranja sopstvenog nivoa poslovanja i efikasnosti. Tu se završava njihova misija i sve dalje se nalazi u rukama Top menadžmenta.

Top menadžment sa svoje pozicije, donoseći ključne i sistemske odluke, čini to da su sve organizacione celine stavljene u nezavidan

položaj jer od uslova poslovanja, potencijala outsourcinga, zakonskih mogućnosti i dr. veliki broj aktivnosti prelazi u nadležnost drugih organizacija, a organizacione celine se ukidaju. Često se samo zbog isticanja pojedinih ciljeva donosi odluka o odgovarajućem outsourcing-u bez ekonomske opravdanosti gledano na duži vremenski period. Praktično OUTSOURCING postaje pokriva i za sve nedoslednosti u sprovođenju dugoročnih planova razvoja, personalne politike, obuke zaposlenih i drugih segmenata poslovanja.

Načini organizovanja privrednih subjekata tokom 70-tih, 80-tih i ranih 90-tih godina činili su da, bez razmišljanja o dugoročnim implikacijama na razvoj, personalna politika ili strategija nije praktično uopšte vođena ili je bila diktirana društvenim kretanjima. U tom periodu sve firme su se frontalno razvijale u svim pravcima i imale su u svojim organizacionim šemama mnoštvo delova koja su se bavila raznim aktivnostima. Početkom 90-tih neki od njih su se jednostavno pretvarali u nezavisna, profitabilna preduzeća dok je daleko veći deo njih, naročito kod velikih sistema, ostao vezan za matična preduzeća

opterećujući ih svojim resursima (ljudskim, materijalnim i finansijskim). Fleksibilniji i inventivniji sistemi (naročito srednja preduzeća) su početkom 90-tih pokušali da iskoriste te potencijale i ulažući u neke od njih da stvore profitne centre, što je olakšalo odluke o odvajanjima tih delova, smanjenju ljudstva ili prodaji određenih celina.

Danas kada su tržišni odnosi korenito promenjeni i kada je okrenutost proizvodnji i prodaji evidentna i centralna, situacija je znatno promenjena. Veliki broj procesa/aktivnosti predstavljala opterećenje, i rešenje se traži u upošljavanju dodatnih eksternih resursa za široki spektar aktivnosti. Sve se to realizuje radi postizanja planiranih ciljeva i bez obzira na posledice koje to izaziva.

U tablici 1. dat je pregled udela outsourcing-a pojedinih procesa ili aktivnosti za firme u USA tokom 2002. godine sa procenom da će to u 2004 godini iznositi oko 25% od budžeta kompanija, a prognoza je da će taj udeo u bliskoj budućnosti iznositi između 34 - 45% (2006. - 2008. godine).

	<i>PROCESI AKTIVNOSTI</i>	<i>Procenat OUTSOURCING-a</i>
1	Catering (restoranske usluge – hrana i napici)	77
2	Inženjering i održavanje	75
3	Usluge transporta	75
4	Usluge registracija, arhiviranja, snimanja, evidentiranja	69
5	Pravne usluge	66
6	Proizvodnja komponenata	62
7	Skladištenje, distribucija ili isporuka proizvoda	62
8	Poštanske i dostavljačke usluge	62
9	Štampanje i objavljivanje publikacija	59
10	Reklama i promocija	57
11	Špedicija i prijem	54
12	Projektovanje i izrada planova/osnova	53
13	Obračun plata i isplate	53
14	Sklapanje prizvoda, testiranje i pakovanje	52
15	Internet servis (sa Web hosting-om)	52
16	PR i spoljna komunikacija	51
17	Vođenje i procesuiranje poreskih obaveza	50
18	Ulazna logistika	48
19	Materijali i snabdevanje	48
20	Regrutovanje, selektovanje i zapošljavanje radnika	46

Tabela 1. Pregled udela Outsourcinga pojedinih procesa ili aktivnosti za firme (izvor The 2002 Strategic Outsourcing Study, Michael F. Corbett & Associates)

Osnovni razlozi za korišćenje outsourcing-a su sledeći:

- smanjenje troškova (> 48%)
- fokusiranje na "core business" (> 17%)
- varijabilni troškovi (> 13%)
- obuke ili nedostatak znanja (> 9%)

- povećanje kvaliteta
- čuvanje kapitala
- inoviranje procesa itd.

Za bolje razumevanje prikazanih podataka u njima se nalazi i udeo outsourcing offshore-a pošto se u razvijenim ekonomijama (Evropska

zajednica i USA) veliki deo proizvodnih aktivnosti sprovode u zemljama u razvoju ili u Jugoistočnoj Aziji. To naravno dovodi do drugih efekata vezanih za ekonomije iz kojih oni potiču tj. dolazi do povećanja stope nezaposlenosti, zatvaranja firmi, udruživanja velikih poslovnih sistema radi opstanka, ali i radi monopola u svetskim razmerama.

U našim okvirima tek predstoje ovakva kretanja i sigurno je da će kretanja biti jako slična, izuzev diverzifikacije proizvodnje koja će biti u mnogo manjem obimu i za karakteristična samo za istaknute poslovne sisteme.

OUTSOURCING u održavanju

Održavanja u svim većim sistemima, bez obzira na efekte svoga rada ili nerada, predstavlja trošak za poslovni sistem i uvek su na udaru "Cost controlling"-a. Troškovi održavanja predstavljaju akumulator u finasijskom pogledu jer ovi troškovi su pre svega okrenuti manjim firmama koje zavise od njih. Najčešće su ovi troškovi na kraju prioriteta kao obaveza jer uvek postoji mogućnost za promenu dobavljača usluga u održavanju (!?).

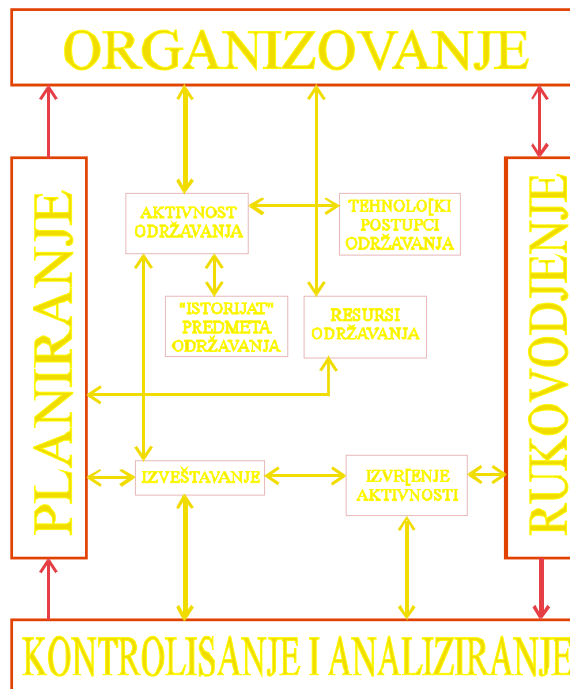
Širok dijapazon delovanja i zahteva koji se postavljaju pred održavanje nije moguće pokriti sa bilo kakvom operativnom ili fleksibilnom organizacionom strukturom uz garanciju upošljavanja svih zaposlenih na maksimalnom mogućem nivou. Sa druge strane, prirode zahteva i zakonskih obaveza kao i frekvencije njihovog aktiviranja ne daju veliki prostor za adekvatno planiranje aktivnosti i dublje definisanje troškova. Zbog toga postoji veliko oslanjanje na spoljne resurse i u zavisnosti od uspostavljenih poslovnih odnosa dobija se i kvalitet usluge održavanja.

Sve aktivnosti u održavanju su zavisne i od interne systemske podrške i eksternog nadzora i zakonskih obaveza. Na slici 1. dat je prikaz opšteg delovanja organizacionog dela održavanja u bilo kom poslovnom sistemu (saglasno PDCA principu).

Na efikasnost delovanja organizacionog dela koji se bavi održavanjem u našem okruženju utiče veliki broj faktora i svakako da je to različito od slučaja do slučaja, ali su svakako najbitniji:

- nepotpuna zakonska regulativa i procesi usaglašavanja sa Evropskim normama;
- stalni zahtevi menadžmenta za smanjenjem broja zaposlenih i smanjenjem troškova;
- tehnološko i organizaciono zaostajanje;

- dugogodišnje neulaganje u sisteme održavanja;
- loše poslovno okruženje;
- nepostojanje dobrih personalnih resursa iz redovnog školovanja ili na berzi rada;
- nepozdanost poslovnih partnera jer i kod servisnih organizacija problem kadrova i finansiranja se reflektuje na nivo usluge koje pružaju i
- poslovna okrenutost profitu diktira okrenutost strategiji (samo) korektivnog održavanja.



Slika 1

Samo su novi poslovni sistemi delimično van ovih problema i to uz uslov: dobre postavke sistema i dobre finansijske i logističke podrške.

OUTSOURCING u realnom sistemu

U procesnoj industriji (kakva je industrija boja i lakova) i uz definisane nadležnosti nad svim objektima, opremom i prostorima postavlja se problem efikasnosti delovanja po svim segmentima. Pozicija Sektora održavanja (do 1999. godine Službe održavanja) je bila u direktnoj zavisnosti od strategije Top menadžmenta i postavljene opšte organizacione strukture.

Ciljevi delovanja ovog organizacionog dela su uvek isti:

- Zadovoljenje svakog korisnika/klijenta, (eksternog i internog),
- Partnerstvo na obostrano zadovoljstvo,
- Smanjenje potrošnje energenata,
- Domaćinsko ponašanje,
- Otvorenost za saradnju,
- Kvalitet usluge.

Poslovi i aktivnosti održavanja su:

- Preventivno održavanje
- Naknadno (korektivno) održavanje
- Investiciono održavanje
- Kombinovano održavanje
- Praćenje troškova
- Ispunjavanje zakonskih normi
- Materijalni tokovi
- Dokumentacioni tokovi
- Informacioni sistem
- Sistem kvaliteta
- Unapređenje resursa “Duge” i Sektora održavanja

Predmeti održavanja u sistemu su:

- Objekti
- Proizvodne linije i proizvodna oprema
- Skladišna oprema
- Transportna oprema
- Manipulativna oprema
- Merno-kontrolna oprema
- Sigurnosna oprema
- EX oprema
- Energetska infrastruktura
- Instalacije i cevovodi
- Ostale instalacije i oprema

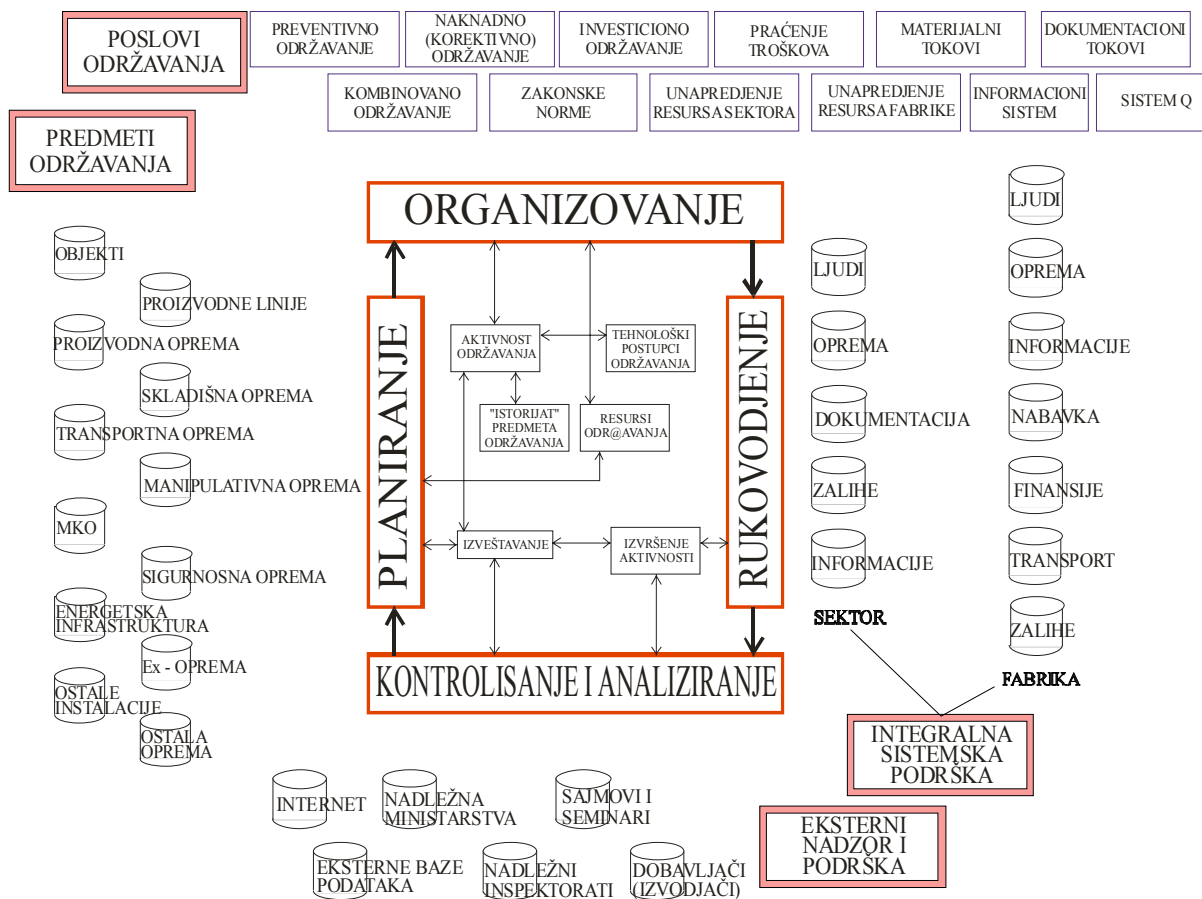
Prikaz Sektora održavanja u ovakvom sistemu je dat na slici br. 2. Uz to svakako treba dodati podatak o eksternom nadzoru nadležnih ministarstva i inspektorata:

- Inspekcija zaštite životne sredine
- Protivpožarna inspekcija
- Inspekcija zaštite na radu
- Vodoprivredna inspekcija
- Inspekcija parnih kotlova

i saradnja sa preko 250 dobavljača raznih vrsta usluga ili radova i saradnja sa interno integralnom podrškom.

Za postizanje što veće efikasnosti u ovakvom okruženju neophodno je i organizacionom strukturom održavanja postaviti osnove koje su pretpostavka ispunjenju ciljeva.

Na slici br. 3. data je organizaciona šema Službe održavanja koja je bila sastavni deo Sektora proizvodnje u jednoj matričnoj organizacionoj strukturi. To je predstavljalo fleksibilan sistem sa velikim mogućnostima, ali sa slabom kadrovskom strukturom i bez podrške top menadžmenta za podizanjem efikasnosti.

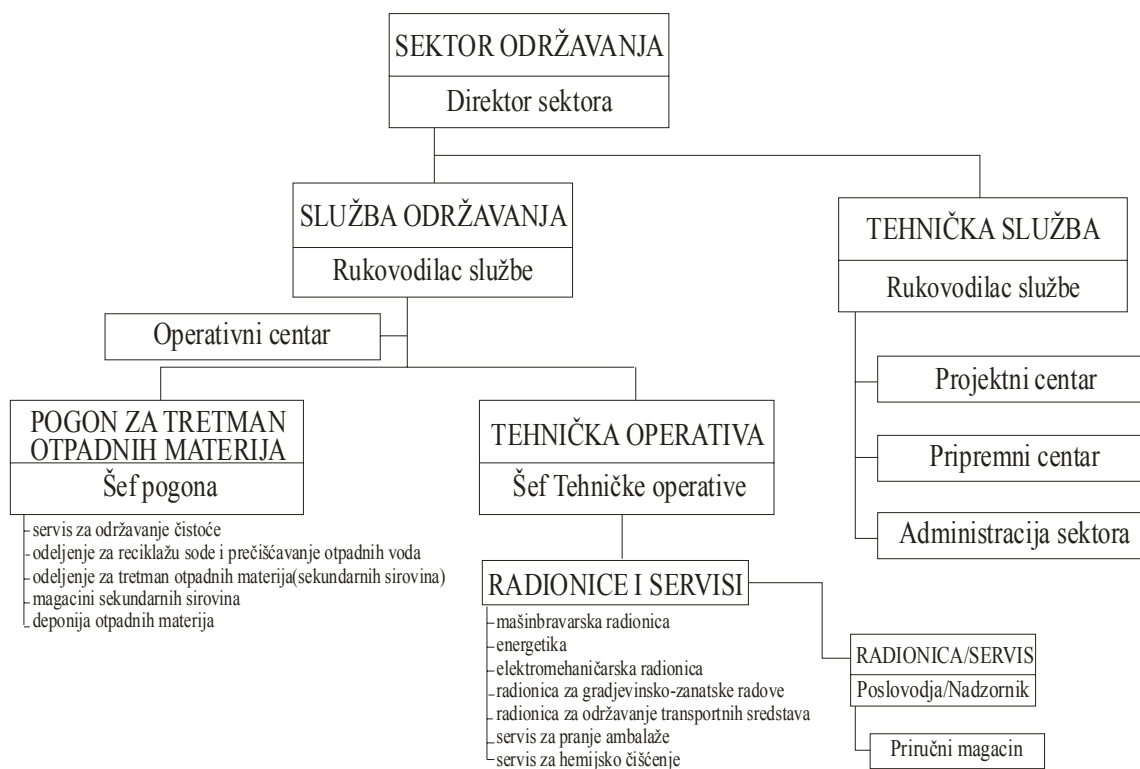


Slika 2. Način rada, poslovi, predmeti i podrška održavanju

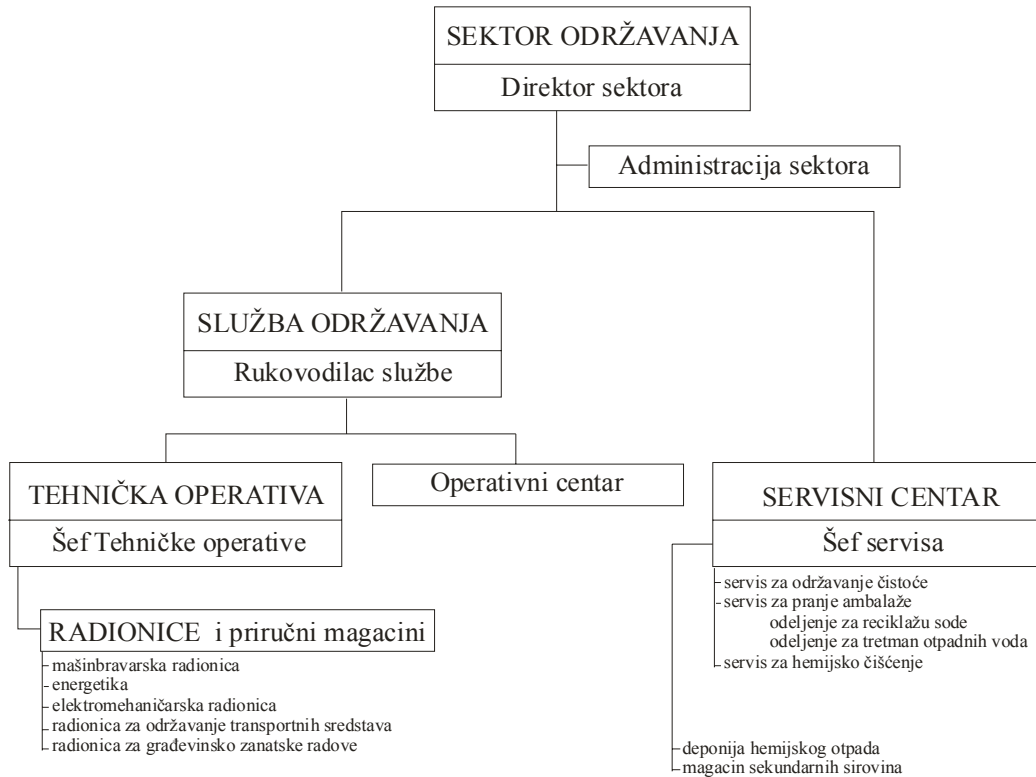
Prelaskom na Holding kao način organizovanja Sektor održavanja ostaje u okvirima Matičnog dela preduzeća, ali sa istim poslovima i obavezama. U tom mometu postojale su dve opcije organizacione struktura Sektora održavanja: Proaktivna-Razvojna (data na sl. 4) i Organizaciona šema (koja je i postojeća) koja je bila okrenuta spoljnim resursima. Odluka je doneta u korist ove druge opcije zbog ne postojanja realnih uslova za investiranja i dalji razvoj u postojećim okvirima ali sa podizanjem kontrolnih funkcije i dodatnim obučavanjem postojećih kadrova.



Slika 3. Organizaciona šema održavanja (pri bazičnoj matičnoj organizaciji preduzeća)

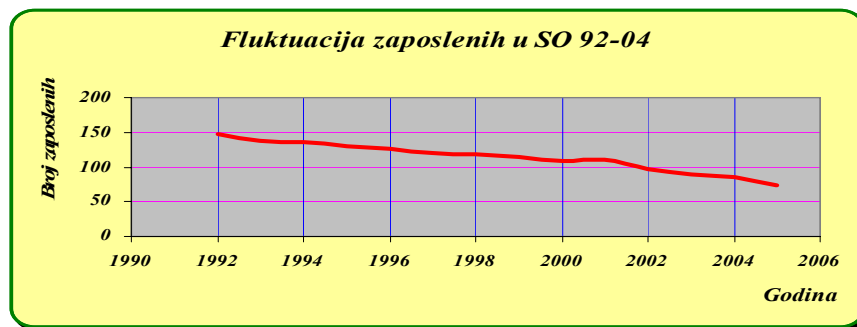


Slika 4. Organizaciona šema Održavanja sa progresivnom – razvojnom strategijom

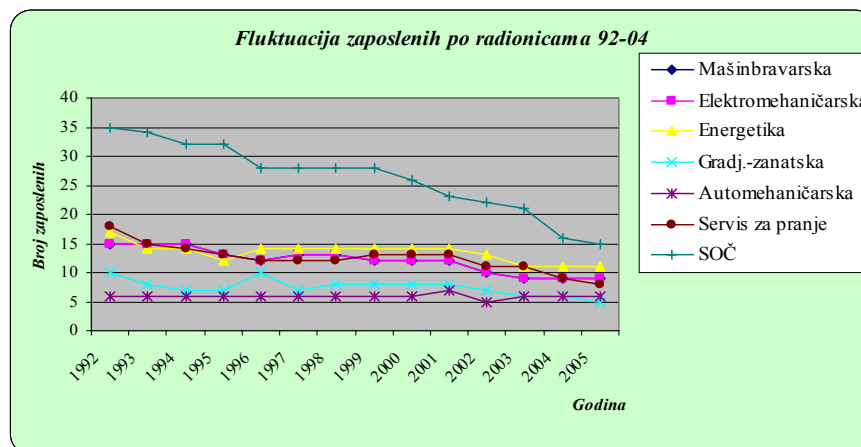


Slika 5. Postojeća organizaciona šema održavanja

Nakon dužeg niza godina postojanje ove organizacione strukture evidentni efekti u smanjenju broja zaposlenih su dati u dijagramima 1 (ukupan broj zaposlenih) i 2 (po radionicama).



Dijagram 1. Fluktuacija broja zaposlenih u Sektoru održavanja



Dijagram 2. Fluktuacija zaposlenih po radionicama

Da bi ovako koncipirana organizaciona struktura dala svoje rezultate odnosno pozitivne efekte bilo je nužno upošljavanje velikog broja firmi, uslužnih organizacija, ali i angažovanja ljudskih resursa različite strukture. U tabelama 2 i 3 data je podela poslova i aktivnosti koje je bilo nužno eksterno angažovati.

Vrsta troška Outsoucinga	Aktivnosti / tip radova
Servisiranje transportnih sredstava	Servisiranje sredstava unutrašnjeg transporta Servisiranje sredstava spoljašnjeg transporta (putnička) Servisiranje sredstava spoljašnjeg transporta (teretna)
Servisiranje kancelarijske opreme	Servisiranje delova informacionog sistema Servisiranje kancelarijskog nameštaja Servisiranje fotokopir aparata Servisiranje telefona i telefonskih centrala Servisiranje fax aparata
Servisiranje opreme i delova instalacija	Servisiranje opreme i uređaja Servisiranje elektrokomponenti (prekidači, motori,...) Servisiranje pumpi Servisiranje MKO Servisiranje sigurnosnih uređaja i instalacija Servisiranje ostalo
Zakonske obaveze	Baždarenja i pregledi Kontrolisanje Merenja Izrada elaborate i projektne dokumentacije
Ugovorne obaveze (sve aktivnosti za koja zakonska ograničenja ili definisane strategije pretpostavljaju postojanje Ugovora sa dobavljačem / serviserom)	Održavanje UGI Održavanje železničke skretnice Održavanje MKO Održavanje liftova i dizalica Ugovori o iznajmljivanju opreme ili ljudskih resursa Ostale ugovorne obaveze
Elektro radovi	Izviđenje elektro instalacija Revizija trafo stanica Radovi na gromobranskim instalacijama Radovi na telefonskim instalacijama Ostali elektro radovi manjeg obima
Mašinski radovi	Izvođenje mašinskih instalacija Izrada rezervnih delova Montažerski radovi Bravarski radovi Ostali mašinski radovi manjeg obima
Građevinsko zanatski radovi	Adaptacija i rekonstrukcija objekata (manjeg obima) Izvođenje vodovodnih i kanizacionih instalacija Molerski-farbarski radovi Izolaterski radovi Limarski radovi Ostali građevinsko-zanatski radovi manjeg obima
Ostali	Ostale aktivnosti neobuhvaćene prethodnim opisima

Tabela 2. Spisak outsourcing aktivnosti koje se odnose na tekuće održavanje

Vrsta troška Outsoucinga	Aktivnosti / tip radova
Zakonske obaveze	Izrada elaborate i projektne dokumentacije Merenja, izrade stručnih nalaza i mišljenja Nadzor nadležnih službi
Građevinsko zanatski radovi	Rekonstrukcija ili adaptacija objekata Izrada novih objekata Izvođenje vodovodnih i kanizacionih instalacija Ostali građevinsko zanatski radovi
Mašinski radovi	Izvođenje tehnoloških instalacija i montaža opreme Izvođenje instalacija grejanja Izvođenje instalacija ventilacije ili klimatizacije Izvođenje mašinskih konstrukcija Izvođenje ostalih instalacija (PP, gasne itd)
Elektro radovi	Izvođenje elektroinstalacija (elektropogon i osvetljenje) Izvođenje gromobraskih instalacija Izvođenje sigurnosnih instalacija Ostali elektro radovi
Osnovna sredstva (sve aktivnosti vezane za OS)	Transportna sredstva Tehnološka oprema Laboratorijska oprema Ostala oprema

Tabela 3. Spisak outsourcing aktivnosti koje se odnose na investiciono održavanje.

Pareto analiza troškova, koji su nastali korišćenjem outsourcing-a, na bazi najbrojnijih aktivnosti, finansijski najvećih, po intenzitetu pojavljivanja (broj aktivnosti na nivou meseca ili tromesečja) daje kao rezultat sledeće:

- Servisiranje transportnih uređaja– Servisiranje sredstava spoljašnjeg transporta (teretni)
- Servisiranje opreme– Servisiranje pumpi
- Servisiranje transportnih uređaja– Servisiranje sredstava spoljašnjeg transporta (putnički)
- Servisiranje elektrokomponenti
- Servisiranje MKO
- Servisiranje kancelarijske opreme itd.

ZAKLJUČAK

Analizom izloženih podataka moguće je primetiti osetno opadanje broja zaposlenih tokom prethodnih godina adekvatnom primenom *outsourcing-a*.

Obimi i vrste poslova i zahteva koji se postavljaju pred održavanje postaju sve složeniji posebno uplivom novih tehnologija i nove opreme.

Najznačajniji problemi za normalno poslovanje su: zastarelost opreme i instalacija i smanjeno investiranje, finansije, nabavka, neadekvatno tehničko interno i eksterno okruženje, nedostatak adekvatne tehničke dokumentacije, ali i inspektorski nadzor koji je nesrazmeran u odnosu na realne mogućnosti.

Iako je status održavanja u potpunosti potcenjen, bez obzira na važnost funkcije i procesa u njemu, njegove karakteristike će

uvek biti u direktnoj zavisnosti od politike firme, planova i strategije koji se donose. Efikasno delovanje zavisice i od rastućih eksternih zahteva koji se već nameću postojećom zakonskom regulativom i koje će biti znatno uvećane usaglašavanjem iste sa evropskim normama i regulativama.

Korišćenje *outsourcing-a* omogućilo je normalno poslovanje održavanja.

OUTSOURCING – WHERE ARE THE BONDARIES?

The main objective of this paper is to show organization in company within chemical industry as well as the functioning of its maintenance sector. The paper should comprehend different legislative and strategy for their realization.

The effects of long term use of outsourcing will be shown trough records such as number of employees, organization changes, participation of external resource in maintenance activities realization, estimation of their future participation and problems caused or salved by external resources.

It is a wish to, upon shown records, actuate an adequate discussion or to give an answer to question "Where are the limits of outsourcing?" The priority should be review of maintenance quality and responsibility assignment especially when number of employees is below minimum or by structure unable to respond upon every demand.

Key words: outsourcing, organization, external resources, maintenance