

OUTSOURCING W STRATEGII ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

KAZIMIERZ ORZECZOWSKI
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Wstęp

Wzrastająca w ostatnim czasie popularność outsourcingu jako metody zarządzania organizacją jest efektem postępującej globalizacji procesów gospodarczych dwudziestego i dwudziestego pierwszego wieku oraz pogłębiającego się podziału pracy. Przedsiębiorstwa, aby sprostać konkurencji, muszą wprowadzać nowe metody zarządzania umożliwiające szybkie podejmowanie decyzji, co jest warunkiem koniecznym innowacyjności nie tylko wytwarzanego produktu, ale przede wszystkim innowacyjnych form działania. Zdaniem A.K. Koźmińskiego ta szybkość ma szereg wymiarów i wynika z tego, że „(...) produkt trwa krótko, trzeba go jak najszybciej zastąpić następnym. Nie ma czasu na wahania” (Koźmiński, 2000, s. 77). Prekursorzy nauki o organizacji i zarządzaniu, Frederick Winslow Taylor oraz Henri Fayol, formułowali swoje tezy na podstawie obserwacji poczynionych podczas pracy w przemyśle, dając podwaliny współczesnej doktrynie zarządzania. Można więc powiedzieć, jak ujął to klasyk polskiej doktryny zarządzania J. Zieleniewski już ponad trzydzieści lat temu, że nie tylko początki nauk o organizacji „(...) były uwarunkowane zmianami zachodzącymi w stosunkach produkcji, lecz że nauka o organizacji wyrastała z potrzeb praktyki przemysłowej i rodziła się bezpośrednio w tej praktyce” (Zieleniewski, 1981, s. 57). Również obecnie praktyka życia społecznego i gospodarczego wymusza zmiany w podejściu do zarządzania współczesnymi organizacjami. Najlepszym tego przykładem jest zarządzanie logistyczne nie tylko dobrami materialnymi, lecz także usługami. Wprawdzie logistyka nie jest niczym nowym w zarządzaniu organizacjami, lecz globalizacja procesów gospodarczych, rozwój transportu oraz technologie informatyczne sprawiły, że na procesy logistyczne i zarządzanie nimi nie tylko w skali mikro, lecz także w skali makro należy patrzeć z perspektywy szybkości i jakości działania. Wymaga to często współpracy podmiotów w perspektywie długoterminowej, a więc dotyczącej strategii zarządzania organizacją, i określenia podstawowej strategicznej domeny działania oraz tych obszarów działania organizacji, które mogą być zlecane na zewnątrz na zasadzie outsourcingu. Określenie outsourcing pochodzi z języka angielskiego, uzasadnia to rozpatrzenie znaczenia tego terminu w pierwszej kolejności z punktu widzenia semantyki, a więc nauki, której przedmiotem jest analiza znaczeń wyrazów. Patrząc z tej perspektywy, można powiedzieć, że outsourcing jest zlepkiem słów: *outside* – *source* – *using*. W tłumaczeniu poszczególne wyrazy oznaczają: *outside* – na zewnątrz,

poza, postronny; *source* – źródło, zasób, dostawca; natomiast *using* – wykorzystanie, zastosowanie, używanie. Outsourcing jako umowny stosunek prawny regulowany jest przepisami prawa cywilnego. Prawo to jednak nie definiuje wprost tego pojęcia, można spotkać jedynie enigmatyczne definicje zawarte w załącznikach do rozporządzeń w sprawie klasyfikacji działalności¹ i klasyfikacji wyrobów i usług. Umowa taka w polskim systemie prawnym należy więc do tzw. grupy umów nienazwanych, choć nosi wszystkie znamiona umowy o dzieło czy umowy zlecenia. Zauważają to również prawnicy zajmujący się redagowaniem tekstów przepisów prawnych „(...) w tekstach prawnych pojawia się wiele nazw obcych mimo tego, że istnieją ich polskie odpowiedniki. Dotyczy to takich nazw, jak np. deweloper, multimedia, leasing, franczyza, monitoring, harmonizacja, sekurytyzacja, outsourcing i inne” (Malinowski, 2006). Wprowadzanie do polskich przepisów nowych pojęć z nomenklatury obcojęzycznej tenże autor usprawiedliwia rozwlekłością wielu nazw polskich, których zagraniczne odpowiedniki są znacznie krótsze i przez to tekst jest bardziej komunikatywny (jak np. angielski import, któremu w języku polskim odpowiada długie wyrażenie „odpłatny przywóz towarów lub kapitałów z zagranicy”). W zasadzie można się z tą tezą zgodzić, chociaż w przypadku określenia „umowa outsourcingu” czy „umowa o dzieło”, to drugie brzmi krócej. W polskiej literaturze przedmiotu outsourcing definiowany jest najczęściej jako wydzielenie i przekazanie do wykonania na zewnątrz pewnego obszaru działalności przedsiębiorstwa. A.K. Koźmiński wprowadzić nie używa określenia outsourcing, pisząc, że: „Niemalże nie ma już dziś firm zdolnych samodzielnie osiągnąć wymaganą przez rynki szybkość. Dlatego wszyscy „wielcy” powiązani są najdziwniejszymi układami współpracy, które często łączą zajadłych konkurentów, takich jak Toyota i General Motors czy ABB i Siemens. Konkurencja nie wyklucza więc współpracy, a przeciwnie – zmusza do niej” (Koźmiński, s. 78).

Outsourcing oznacza świadomą rezygnację przedsiębiorstwa z działalności wewnętrznej na rzecz korzystania z usług innych przedsiębiorstw. Stanowi to cechę charakterystyczną outsourcingu odróżniającą taką umowę od umowy o dzieło. Wynika z tego, że różnice pomiędzy tymi umowami leżą w sferze organizacyjnej, nie zaś prawnej, a więc rozpatrywać je należy w obszarze nauk o zarządzaniu.

1. Charakterystyka i przyczyny zastosowania outsourcingu w działaniu organizacji

W terminologii biznesowej outsourcing jest określeniem stosunkowo nowym, choć cechy outsourcingu nosiły zlecenia władców określania wielkości i poboru podatków przez poborców nazywanych wówczas celnikami, czy też organizacji

¹ Por. Załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2007.251.1885) – „Zlecenie wykonania usług na zewnątrz (Outsourcing) = kontrakt, zgodnie z którym zleceniodawca wymaga od zleceniobiorcy wykonania określonego zadania, np. części lub całego procesu produkcyjnego, usług związanych z zatrudnieniem lub usług pomocniczych”.

i prowadzenia szkół przez zakony i kościoły. W outsourcingu istnieje specyficzna więź pomiędzy umawiającymi się stronami. Istotne przy tym są relacje pomiędzy nie tylko zleceniodawcą, lecz także między pozostałymi kooperantami. Powinny się one opierać na zasadach partnerstwa, nie zaś podległości, ponieważ tylko takie podejście może zagwarantować prawidłową współpracę i identyfikację wszystkich kooperantów w osiągnięciu wspólnego celu. W organizacjach o strukturze silnie zhierarchizowanej, takich jak np. wojsko, wymaga to szczególnie dużego wysiłku, z uwagi na pewne nawyki czy automatyzm działania, nie oznacza to jednak, że w tego typu organizacjach outsourcing nie ma racji bytu. Zgodzić się można z tezą S. Smyka, że outsourcing usług logistycznych „(...) w siłach zbrojnych posiada wiele cech wspólnych z outsourcingiem, będącym jedną ze strategii współczesnych podmiotów gospodarczych. Wiąże się z tym możliwość osiągnięcia podobnych, korzystnych rezultatów oraz uniknięcia zagrożeń (...)” (Smyk, 2011, s. 11-12). Swego rodzaju „outsourcingu usług” i to w domenie działalności podstawowej, można dopatrzeć się nawet w działalności Kościoła rzymsko-katolickiego. Świadczy o tym ustanowienie przez Sobór Watykański II tzw. diakonatu stałego oraz słowa zawarte we wstępie dekretu o apostołstwie świeckich (*Apostolicam actuositatem*) – „Ustawiczny bowiem przyrost ludności, postęp nauki i umiejętności technicznych, zacieśniające się stosunki międzyludzkie nie tylko rozszerzyły niezmiernie dziedziny apostołstwa świeckich, przeważnie im tylko dostępne, ale wyłoniły nowe problemy, które wymagają od nich bacznej czujności i zainteresowania. Tego rodzaju apostołstwo staje się tym bardziej nagłą potrzebą, im bardziej uniezależniły się – zresztą słusznie – liczne dziedziny życia ludzkiego (...)” (*Dokumenty...*, 2011). Dynamiczny rozwój nauki, powstawanie nowych dziedzin wiedzy, szybkie zmiany w już istniejących dziedzinach nauki, gospodarki i życia społecznego pogłębiają podział pracy, co powoduje wzrastający trend zastosowań outsourcingu w koncepcjach zarządzania strategicznego organizacjami nie tylko gospodarczymi.

Outsourcing to zlecenie pracy na zewnątrz, należy więc wcześniej odpowiedzieć na pytanie – wytworzyć produkt samemu czy go kupić? Zlecenie wykonywania pewnych prac kontrahentom zewnętrznym przynosi pewne korzyści, ale również obarczone jest ryzykiem. Tabela 1 prezentuje najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu korzyści i zagrożenia ze stosowania outsourcingu.

Wytworzenie produktu we własnym zakresie wymaga najczęściej poniesienia nakładów na stworzenie infrastruktury umożliwiającej takie działanie. W drugim przypadku ponoszone są większe koszty jednostkowe, chociażby o zysk świadczeniodawcy, który pozostawałby u zlecającego, gdyby ten nie korzystał z outsourcingu, lecz oszczędza się na nakładach inwestycyjnych, które najczęściej nie są małe, a w dodatku obarczone ryzykiem, że mogą w całości się nie zwrócić. „Outsourcing, uzasadniany niegdyś aspektami finansowymi, ma coraz częściej podłoże strategiczne. (...) W outsourcingu uzasadnianym strategicznie chodzi przede wszystkim o możliwości i kompetencje. Nacisk kładzie się tu na wykorzystanie specjalistycznej wiedzy i wydajności działań operacyjnych” (Power et al., 2008, s. 23). Przykładem

takiego outsourcingu może być firma Dell produkująca komputery, która nie posiada magazynów zarówno materiałów, jak i wyrobów gotowych. Dell składa zapotrzebowanie w firmie, z którą zawarł umowę outsourcingową nie tylko na dostawę materiałów, lecz także na usługi związane z serwisowaniem swoich wyrobów czy też usuwaniem stwierdzonych w trakcie procesu produkcyjnego usterek. Na firmie outsourcingowej spoczywa obowiązek kompletacji dostaw i dostarczanie materiałów w czasie zapewniającym rytmiczność produkcji.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia z zastosowania outsourcingu

Kategoria	Korzyści	Zagrożenia
Ekonomiczna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmniejszenie kosztów – przez racjonalizację działań wszystkich partnerów; 2. Zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego; 3. Poprawa wyniku finansowego; 4. Obiektywizacja oceny efektywności 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konieczność negocjowania cen; 2. Rozbieżność celów ekonomicznych; 3. Zmniejszenie elastyczności cen transakcyjnych
Organizacyjna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uproszczenie struktury organizacyjnej; 2. Eliminacja zakłóceń operacyjnych; 3. Zwiększenie elastyczności działania 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niewykonanie lub nieterminowe wykonanie zobowiązań przez dostawców; 2. Brak kontroli nad realizowanymi procesami; 3. Utrata wykwalifikowanego personelu
Strategiczna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koncentracja uwagi na kwestiach kluczowych; 2. Dostęp do wiedzy specjalistycznej; 3. Zwiększenie możliwości działania na skutek uwolnienia potencjału wykonawczego 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utrata samodzielności; 2. Rozbieżność celów strategicznych poszczególnych kontrahentów; 3. Zmniejszenie potencjału wykonawczego; 4. Zmniejszenie stopnia dywersyfikacji dostaw

Źródło: opracowanie własne

2. Przesłanki klasyfikacji outsourcingu

Outsourcing strategiczny wymaga współpracy wielu kontrahentów, którzy muszą mieć dostęp do informacji o nowościach nie tylko w swojej dziedzinie, ale również i pozostałych dostawców, co jest warunkiem wykorzystania nowinek techniczno-technologicznych. Zlecający powinien zapewnić dostęp do takiej wiedzy wszystkim swoim kooperantom, przez stworzenie bazy informatycznej. Bieżące śledzenie wszystkich zmian konstrukcyjno-technologicznych przez wytwórcę produktu końcowego jest niecelowe, a w przypadku produktów czy procesów o dużym stopniu złożoności wręcz niemożliwe. W przypadku producenta komputerów trudno sobie wyobrazić, by ten był w stanie śledzić i na bieżąco wykorzystywać nowości w zakresie

poszczególnych części i podzespołów. Zmiany konstrukcyjno-technologiczne w przypadku części i podzespołów elektronicznych są tak szybkie, że przykładowo gdy kupujemy najnowszy model komputera, to jest on już przestarzały, ponieważ właśnie z linii technologicznej schodzą nowsze modele.

W przypadku stosowania outsourcingu logistycznego w siłach zbrojnych mogą nasuwać się wątpliwości co do zakresu udostępnianej wiedzy przez zleceniodawcę, z uwagi na często poufny czy wręcz tajny charakter prowadzonych operacji. Oczywiście obawy te mogłyby być uzasadnione w przypadku outsourcingu procesów stanowiących podstawową domenę działalności danej organizacji. W przypadku organizacji o charakterze militarnym możliwy jest outsourcing usług i procesów z zakresu działalności pomocniczej, przykładowo z zakresu logistyki, przy czym pojęcie działalności podstawowej i pomocniczej jest w tym przypadku mocno relatywne. Czym jest bowiem logistyka? W doktrynie panuje wyjątkowa jak na sferę nauki zgodność poglądów, iż termin ten pochodzi z dziedziny wojskowości, przy czym jedni upatrują pochodzenia tegoż określenia od greckiego słowa *logistikós* – logicznie myślący, inni od łacińskiego *logisticus*, pojmowanego jako zrozumiały, racjonalny, zdolny do logicznego myślenia, a jeszcze inni od nazwy major-generał *de logis*, czyli kwatermistrz. Niezależnie od semantyki, określenie to używane było w nauce wojskowości, o czym świadczy choćby dzieło *Summaryczne wyłożenie sztuki wojennej* bizantyjskiego cesarza Leontosa VI oraz dzieło ery nowożytnej z 1830 roku *Zarys sztuki wojennej*, w którym szwajcarski generał Antoin Henri de Jomini rozdział szósty zatytułował *O logistyce, czyli sztuce wprawiania oddziałów w ruch* (Dobrzyński, 1999). Zgodzić się należy z tezą profesora Wasylki, że definiowane w tych dziełach pojęcia logistyki dotyczyły całej sfery ówczesnego życia społecznego – jako że historia ludzkości jest de facto historią wojen: „(...) logistyka w tamtym czasie była tworzona z uwzględnieniem nie tylko obrony, ale także podbojów. Oznacza to, że była ukierunkowana na problemy ekonomiczno-organizacyjne dotyczące walki, życia i funkcjonowania wojsk” (Wasylko, 1999). O ile outsourcing można klasyfikować w kategoriach działalności pomocniczej czy podstawowej, to klasyfikacja ta nie jest adekwatna w przypadku procesów logistycznych w siłach zbrojnych. „Outsourcing wymaga nie tylko transferu pracy, ale też uprawnień decyzyjnych. Organizacja, przekazując dostawcy prawo decydowania, ogranicza angażowanie swoich głównych pracowników w procesy decyzyjne. Dostawca podejmuje decyzje i odpowiada za nie w tym sensie, że deklaruje osiągnięcie konkretnych wyników” (Power et al., 2008, s. 27). Można zgodzić się z tezą M.J. Powera – praktyka z zakresu zarządzania projektami outsourcingowymi – że nie ma przeciwwskazań, by zlecać dostawcom również te prace, które wiążą się z kluczowymi kompetencjami zleceniodawcy, byleby czynić to z rozwagą i umiarkowaniem. Rodzi się w tym miejscu pytanie, czy dotyczy to również zagadnień z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa? Sceptycy dadzą tu odpowiedź negatywną, czym jest więc zawieranie traktatów i układów o charakterze militarnym, jak nie cedowaniem kluczowych kompetencji organizacjom zewnętrznym? Oczywiście jest to szerokie ujęcie działań

outsourcingowych. Można więc outsourcing klasyfikować, patrząc nań z różnej perspektywy, co nie zmienia jego natury i wynika z pogłębiającego się podziału pracy na skutek dynamicznego postępu naukowego, wręcz rewolucji nie tylko naukowo-technicznej, lecz także w dziedzinie nauk społecznych. Klasyk zarządzania Peter F. Drucker tak określa ostatnie dziesięciolecie ubiegłego wieku – „Była to w istocie dekada wielkich innowacji we wszystkich sferach życia – w sprawach międzynarodowych, polityce, ekonomii, technice, biznesie. Za najbardziej innowacyjny obszar można jednak z powodzeniem uznać samo zarządzanie” (Drucker, 2004, s. XII). Outsourcing należy właśnie do jednych z najnowocześniejszych współcześnie form działania dużych organizacji, stwarza to niebagatelne możliwości dla małych podmiotów gospodarczych, które dysponują dużym potencjałem wykonawczym szczególnie w obszarze logistyki. Korzystanie z usług małych przedsiębiorstw pozytywnie wpływa na gospodarkę, ale przede wszystkim umożliwia zwiększenie stopnia dywersyfikacji dostaw, przez co zmniejsza się ryzyko zakłóceń w realizacji procesów logistycznych. Niezależnie jak byśmy nie klasyfikowali działań outsourcingowych, to ich istotą jest efektywne wykorzystanie zasobów zewnętrznych dla osiągnięcia celów strategicznych. Takie podejście w doktrynach wojennych nie jest niczym nowym, już Napoleon stosował outsourcing, zlecając cywilom zbieranie rannych i ich opatrywanie, czy też grzebanie poległych. Były to można powiedzieć zlecenia z zakresu działalności pomocniczej, natomiast zlecenie manufakturom dostawy amunicji bezpośrednio na pole bitwy to już rzecz by można outsourcing kluczowych kompetencji logistycznych.

3. Outsourcing w strategii zarządzania organizacją

Początkowa faza rozwiązań outsourcingowych przypadająca na lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte ubiegłego stulecia wiązała się z poszukiwaniem możliwości obniżania kosztów działalności. W polskich warunkach społeczno-gospodarczych był to okres transformacji gospodarki z centralnie sterowanej, w której warunki dyktował producent, na wolnorynkową zorientowaną na nabywcę. Wymagało to zmiany sposobów działania i przeorientowania celów w podmiotach gospodarczych oraz w administracji i innych organizacjach. Immanentną cechą gospodarki wolnorynkowej jest konkurencja, a to wymaga przyjęcia pewnych przesłanek działania w dłuższej perspektywie czasowej. Spełnione są więc tu wszystkie kryteria budowy strategii, jakie określił K. Obłój, stwierdzając: „Strategia nie jest ani efektem dokładnej analizy danych, ani chwilowego przeblysku geniuszu. Budowa strategii to klasyczne połączenie sztuki i wiedzy, głęboko osadzone w realiach strategicznej triady: organizacja–nabywca–konkurent. Tutaj zaczynają się wszystkie problemy, tutaj też należy szukać rozwiązań i rozpocząć proces budowy strategii organizacji” (Obłój, 1998, s. 13). Działając na różnych płaszczyznach życia społecznego, niezależnie, czy będzie to obszar gospodarki, administracji publicznej, czy organizacji militarnej, łatwiej jest funkcjonować, znając problematykę nauk z zakresu organizacji i zarządzania

oraz mając skryształizowane poglądy w zakresie metod i sposobów działania w dłuższej perspektywie działania. Strategia, mimo że kojarzy się od zarania wieków z działaniami militarnymi, nie dotyczy tylko tej sfery działalności. Zauważył to już Sokrates, stwierdzając „Kierownicy bowiem spraw publicznych nie innych ludzi używają pomocy, jak tylko tych, którymi posilkują się prowadzący sprawy prywatne. I ci, którzy umieją korzystać z ich pomocy, dobrze prowadzą zarówno prywatne, jak i publiczne sprawy, nie umiejący zaś tego popełniają w obu razach błędy” (Ksenofont, 1896, s. 116-118). W gospodarce i organizacjach militarnych istotne znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych celów ma rozstrzygnięcie kwestii dotyczących koordynacji działań zarówno w układzie pionowym (hierarchicznym), jak i horyzontalnym. Można zgodzić się z tezą, że „(...) pierwsza oznacza skupienie w przedsiębiorstwie różnych rodzajów działalności prowadzących do wytwarzania na własne potrzeby komponentów i usług składających się na produkt finalny. Druga koncepcja oznacza, że część zasobów jest nabywana na rynku” (Urbanek, 2011, 70). Odnosi się to również do sił zbrojnych, przy czym w sytuacji uzawodowienia armii zmniejsza się jej stan osobowy. Eksploatacja sprzętu z zastosowaniem najnowszych konstrukcji i technologii wymaga ogromnej wiedzy. Dostęp do niej mogą zapewnić wyspecjalizowane firmy, co przemawia za stosowaniem outsourcingu nie tylko w zakresie prostych procesów logistycznych z obszaru zaopatrzenia, lecz także przede wszystkim w zakresie serwisowania sprzętu i szkoleń. Siły zbrojne są organizacją, których struktura jest silnie zhierarchizowana, co nie wyklucza rozwiązań hybrydowych, łączących cechy organizacji o strukturze hierarchicznej i funkcjonalnej. Współczesny obszar działań sił zbrojnych na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym wymaga współpracy nie tylko różnych rodzajów wojsk, lecz także armii państw obcych niekoniecznie ze sobą powiązanych traktatami, które najczęściej standaryzują pewne działania, co ułatwia procesy logistyczne. W pierwszym przypadku to względy ekonomiczne przemawiają za zastosowaniem outsourcingu logistycznego w organizacjach nie tylko gospodarczych, ale również w siłach zbrojnych. W obszarze gospodarki współczesnym polem walki jest ekonomia i efektywne wykorzystanie zasobów. Podobnie jest w sferze działań militarnych, gdzie ogranicza się wykorzystanie najcenniejszych zasobów, jakim jest czynnik ludzki, zmniejszając stan osobowy armii i zastępując go uzbrojeniem technologicznie zaawansowanym. W takiej sytuacji utrzymywanie służb logistycznych w pewnych obszarach działań wojskowych jest bardzo kosztowne. W wielu przypadkach wykonanie pewnych zadań przez wewnętrzne służby logistyczne sił zbrojnych jest wręcz niemożliwe. Dotyczy to przykładowo serwisowania i naprawy sprzętu o wysoko zaawansowanych i innowacyjnych technologiach. Zastosowanie rozwiązań outsourcingowych w obszarze logistyki wojskowej ma również swoje dodatnie strony w zdobywaniu doświadczeń praktycznych w zakresie współpracy z różnego rodzaju organizacjami. Doświadczenia takie są wręcz nieocenione, zwłaszcza gdy udział w międzynarodowych misjach wojskowych stał się codziennością i tylko sporadycznie wywołuje kontrowersje społeczne. Intensyfikację przekazywania wykonawcom zewnętrznym

pewnych funkcji i procesów można było zaobserwować w okresie transformacji ustrojowej polskiej gospodarki. Gospodarka centralnie planowana funkcjonowała w warunkach permanentnego niedoboru wszelkiego rodzaju zasobów. Pozyskiwanie środków niezbędnych do funkcjonowania organizacji i osiągnięcia zamierzonych celów wiązało się często z koniecznością wytwarzania ich we własnym zakresie – obecnie określanym mianem insourcingu, czyli odwrotnością outsourcingu. Obecnie przyczyną wprowadzenia insourcingu jest najczęściej utrata partnerów, co jest efektem zbyt wygórowanych żądań finansowych zleceńobiorców. Zdarza się tak często na skutek braku konkurencji, co w przypadku zamówień dla potrzeb sił zbrojnych jest szczególnie widoczne, ponieważ pokutuje w obiegowej opinii pogląd o wręcz nieograniczonych możliwościach finansowych sił zbrojnych. Przekonania takie ukształtowały dwie ostatnie wojny światowe, które przy całym swym okrucieństwie miały ten pozytyw, że z jednej strony nie oszczędzono środków na badania naukowe oraz na siły zbrojne, a z drugiej występowało ogromne zapotrzebowanie na innowacyjne rozwiązania zarówno techniczne, jak i organizacyjne. Poglądy takie utrwalił poprzedni ustrój społeczno-polityczny, w którym doktryna zimnowojenna wymuszała ponoszenie dużych nakładów finansowych na siły zbrojne. Nie gwarantowało to jednak osiągnięcia zamierzonych celów. Współcześnie największy problem stanowi finansowanie przedsięwzięć nie tylko w obszarze militarnym, lecz także techniczno-technologicznym. Myślę, że postęp techniczny umożliwi wysłanie w ciągu 50 lat statku kosmicznego poza Układ Słoneczny, lecz efektów tego przedsięwzięcia można będzie się spodziewać dopiero za następnych kilkanaście pokoleń – któż więc będzie chciał inwestować ogromne pieniądze w badania naukowe przy zerowej stopie zwrotu z inwestycji? Sceptycy powiedzą, że przecież „obronność” kosztuje, ale nie oznacza to rezygnacji z efektywności podejmowanych działań. We współczesnym świecie wojny wygrywa się na polu ekonomicznym, tezę tę potwierdza rozpad ustroju socjalistycznego i związanych z nim sojuszy militarnych. Niezależnie, czy będziemy „dowodzić” czy „zarządzać”, musimy działać sprawnie i efektywnie, stosując metody i środki zapewniające osiągnięcie zamierzonych celów. Ograniczenia w szerszym zastosowaniu rozwiązań outsourcingowych w sferze logistyki wojskowej wynikają przede wszystkim ze specyfiki działalności sił zbrojnych. Z tego też względu zastosowanie tego typu rozwiązań organizacji logistyki regulowane jest przepisami szczególnymi z jednej strony oraz przepisami ustawy o zamówieniach publicznych z drugiej. Siły zbrojne finansowane są ze środków publicznych, z tego też względu wydatkowanie środków finansowych podlega szczególnym procedurom określonym w prawie zamówień publicznych.

Podsumowanie

Przekazywanie pewnych obszarów działalności organizacji do realizacji podmiotom zewnętrznym nie jest zjawiskiem nowym, podyktowane jest pogłębiającymi się procesami podziału pracy wynikającymi z globalizacji działalności

organizacji gospodarczych, militarnych oraz działających w innych domenach życia społecznego. W początkowej fazie wzrastającego trendu zastosowań outsourcingu w działalności organizacji motywem było obniżanie kosztów, obecnie główną przesłanką jest wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy kooperantów zewnętrznych. W przypadku organizacji gospodarczych świadczy o tym szerokie zastosowanie outsourcingu w zakresie rachunkowości oraz informatyki. W przypadku sił zbrojnych zastosowanie takich rozwiązań dotyczy obszaru serwisowania i napraw sprzętu technologicznie zaawansowanego. Zastosowanie outsourcingu szczególnie w tych obszarach działalności wymaga przeorientowania strategii zarządzania organizacją, bowiem korzystanie z zasobów wiedzy organizacji zewnętrznej jest jednym z czynników determinujących strategię działania każdej organizacji, niezależnie od domeny jej działalności czy też formy organizacyjnej.

OUTSOURCING IN THE STRATEGY OF ORGANIZATION MANAGEMENT

Summary: To meet competition, businesses must introduce new management methods enabling fast decision making, what is the prerequisite for innovation not only in the manufactured product but, first of all, for innovative forms of operation. This explains the recently growing popularity of outsourcing as a method of organization management. Transfer of some business areas to external organizations in each case should be considered in a long-term perspective, which is a premise for incorporating such actions into the management strategy of a given organization.

Keywords: outsourcing, strategic management, logistic management

LITERATURA

- [1] DOBRZYŃSKI M., 1999, *Logistyka*, Instytut Zarządzania i Marketingu, Białystok.
- [2] Dokumenty Soboru Watykańskiego II – *Lex Polonica* – wydanie z października 2011 uwzględnia stan prawny na dzień 19 września 2011 r.
- [3] DRUCKER P.F., 2004, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio EMKA, Warszawa.
- [4] KOONTZ H., O'DONELL C., 1996, *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa.
- [5] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W., 2000, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- [6] MALINOWSKI A., 2006, *Redagowanie tekstu prawnego. Wybrane wskazania logiczno-językowe*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, wyd. elektroniczne.
- [7] POWER M.J., DESOUZA D.S., BONIFAZI C., 2008, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa.
- [8] OBŁÓJ K., 1998, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

- [9] SMYK S., 2011, *Istota wielowymiarowości logistycznego projektu outsourcingowego*, pod red. S. Smyka, T. Jałowca, K. Szelaża, *Outsourcing usług w systemie logistycznym sił zbrojnych*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- [10] URBANEK P., 2011, *Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, „Gospodarka Narodowa” nr 4 (236).
- [11] WASYLKO M., 1999, *Logistyka w gospodarce narodowej. Część 1. Podstawowe problemy makrologistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- [12] Załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. 2007.251.1885).
- [13] ZIELENIEWSKI J., 1981, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.