

Outsourcing jako koncepcja zarządzania wykorzystywana w Siłach Zbrojnych RP

Streszczenie

Celem artykułu była analiza literatury dotyczącej problematyki outsourcingu z uwzględnieniem publikacji o stosowaniu tej koncepcji w Siłach Zbrojnych RP oraz prezentacja wniosków z przeprowadzonych badań. W artykule opisano historię outsourcingu, zaprezentowano pojęcie tej metody oraz jej koncepcyjne założenia. W dalszej części przedstawiono korzyści i cele outsourcingu opisane w literaturze przedmiotu. Zaprezentowano założenia wykorzystywania outsourcingu w Siłach Zbrojnych RP oraz wskazano jego rodzaje. W artykule podane zostały wybrane wnioski z przeprowadzonych wywiadów dotyczących sposobów wykorzystywania tej koncepcji w polskiej armii. W pracy zastosowano metodę badawczą – wywiad standaryzowany oraz analizę materiałów źródłowych. Wywiady przeprowadzono z żołnierzami oraz pracownikami działu logistyki służącymi (pracującymi) w polskiej armii. Celem badań była diagnoza wykorzystania tej koncepcji w Wojsku Polskim.

Słowa kluczowe:

outsourcing, koncepcja zarządzania, Siły Zbrojne RP

Wprowadzenie

Jedną z najbardziej interesujących koncepcji zarządzania jest outsourcing. Powstanie tej metody datuje się na lata osiemdziesiąte XX w., ale naprawdę stosowano ją znacznie wcześniej¹. Już w starożytności dzielono produkcje na poszczególne części a procesy przebiegały w różnych miejscach². Należy stwierdzić, że wszystkie przedsiębiorstwa stosują outsourcing, gdyż posiadają dostawców i kooperantów³.

W krajach założycielskich NATO, armia stała w awangardzie implementacji nowoczesnych metod kierowania organizacją. Ze względu na zmiany światowej geopolityki w latach dziewięćdziesiątych XX wieku Siły Zbrojne RP zyskały szanse na wdrożenie koncepcji zarządzania. Jedną z nich był outsourcing, który znalazł szerokie zastosowanie oraz przyniósł armii wiele korzyści.

Problem badawczym niniejszej pracy było pytanie: W jakim sposób wykorzystywany jest outsourcing w Siłach Zbrojnych RP? Celem badań była diagnoza stosowania outsourcingu w Wojsku Polskim. W badaniach wykorzystano następujące metody badawcze: wywiad standaryzowany oraz analizę materiałów źródłowych. Wywiady zostały przeprowadzone w 2019 roku z dwunastoma logistykami zatrudnionymi w Resorcie Obrony Narodowej.

W celu rozwiązania problemu badawczego wykorzystano kwestionariusz ankiety do przeprowadzenia wywiadu standaryzowanego dotyczącego wykorzystania koncepcji outsourcingu w Siłach Zbrojnych RP (SZ RP). Sformułowano następujące pytania:

1. Jaki są zasadnicze cele stosowania outsourcingu w SZ RP?
2. Które rodzaje outsourcingu stosowane są w SZ RP?
3. Jakie są praktyczne przykłady zastosowania tej koncepcji?
4. Co jest zasadniczym motorem wykorzystywania tej koncepcji?
5. Jakie muszą zostać spełnione warunki, aby stosować tą koncepcję?
6. Jak przebiega proces outsourcingu w SZ RP?
7. Jakie są kluczowe bariery w stosowaniu tej koncepcji w SZ RP?

¹ K. Ziemkiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 56

² J. M. Radło, *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] D. Ciesielska, M. Jan Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s.13

³ K. Obłój, *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*, Materiał na konferencje: *Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*, Instytut for International Research, Warszawa 1999

8. W jakim okresie zaczęto stosować outsourcing w SZ RP?

9. Czy w sposób wyraźny zmieniła się specyfika działalności po implementacji outsourcingu w SZ RP?

W artykule zwrócono szczególną uwagę na wyartykułowanie korzyści i celów stosowania outsourcingu. Dokonano przeglądu pojęć i definicji. Przedstawiono zakres stosowania outsourcingu w wojsku oraz jego uwarunkowania.

Historia outsourcingu

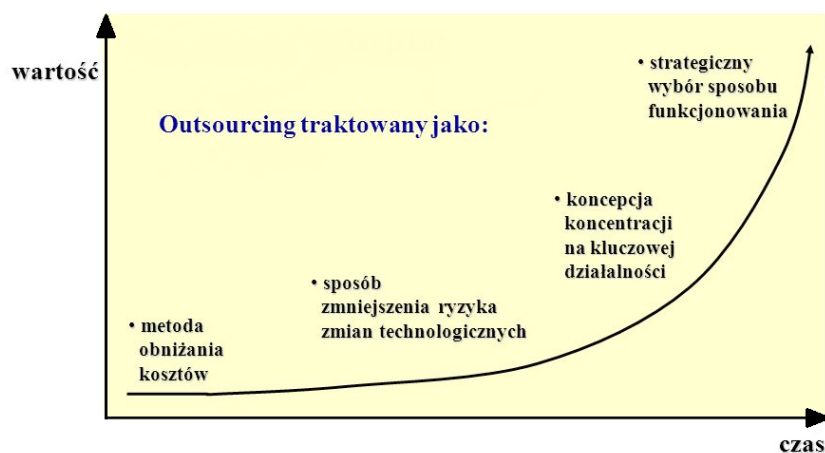
Powszechne stosowanie praktyki outsourcingu miało miejsce już w średniowieczu rzemieślniczej, kiedy producent był zależny od innych rzemieślników, dostawców czy wreszcie samych odbiorców. Tworzono więc skomplikowane układy powiązań kooperacyjnych.

W czasie rewolucji przemysłowej, koncentracja kapitału oraz środków wytwórczych przełożyła się na wewnętrzny rozwój przedsiębiorstw. Wynikiem rewolucji przemysłowej były wielkie, zintegrowane firmy, powodujące pauperyzację rynku usług kooperacyjnych i regresję outsourcingu.

Lata 60. przyniosły znaczny rozwój spółek kapitałowych takich jak: koncerny czy holdingi. Podjęto próby przekazania części zadań na rzecz kooperantów, dostawców czy usługodawców. Rozwój gospodarczy i wzrost konkurencji wymuszał koncentrację w zakresie efektywności działania. Zawężano kontrolę organizacyjną do działalności kluczowej. Odtworzeniu uległ rynek usług kooperacyjnych i zaczął się szybko rozwijać⁴.

Pionierem stosowania nowoczesnych praktyk outsourcingu stało się przedsiębiorstwo EDS Rossa Perota. Jako pierwsza firma w historii, złożyła ofertę dotyczącą odpłatnej realizacji funkcji informatycznych. Zauważono, że podobne oferty można składać w odniesieniu do prawie wszystkich funkcji organizacyjnych i biznesowych⁵.

Okres lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku to czas, w którym koncern General Motors określił mianem outsourcingu system zewnętrznego zaopatrywania w części. Lata 90. przyniosły dalszy rozwój tej koncepcji. Motorem napędowym była praktyka zarządzania ukierunkowanego na podwyższanie wartości akcjonariuszy. Określa się ją jako *shareholders value management*. Rozwój outsourcingu pozwolił na implementacje w innych gałęziach gospodarki oraz organizacji życia publicznego. Obecnie stosowany jest w gospodarce komunalnej, samorządach czy organizacjach polityczno-społecznych⁶. Historyczną ewolucję outsourcingu przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Ewolucja outsourcingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Szymański, *Outsourcing jako nowy sposób na usprawnienie działalności i organizacji firmy*, Konferencja: *Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*, Institute for International Research, Warszawa 1999.

⁴ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 42.

⁵ Ibidem, s. 43.

⁶ W. Janiak, *Outsourcing*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 86.

Pojęcie i koncepcyjne podłoże outsourcingu

Pojęcie outsourcingu jest skrótem angielskiego wyrażenie *outside–resource–using* i tłumaczy się je jako wykorzystywanie zasobów zewnętrznych. Termin ten dotyczy przedsięwzięć bazujących na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej podmiotu gospodarczego lub organizacji macierzystej realizowanych przez nią zadań i przekazanie ich innym przedsiębiorstwom. „Wydzielenie” lub „wyodrębnienie” stanowią polskie odpowiedniki tego terminu⁷.

Koncepcja ta pozwala organizacjom skoncentrować się na ich podstawowej i zasadniczej działalności. Obniża to koszty występujące w firmie. W pierwszej kolejności wyzbyciu ulegają zadania, które poza strukturą firmy zostaną zrealizowane lepiej i taniej⁸. Zmiana struktury organizacyjnej i kontaktów z otoczeniem to zasadnicze przedsięwzięcia outsourcingu mające charakter restrukturyzacyjny. Przedsiębiorstwa ograniczają zatrudnienie, redukują liczbę komórek oraz stanowisk, a także szczeble zarządzania. Struktura staje się bardziej elastyczna. Zyskuje zdolność do szybszych reakcji na zmiany występujące w otoczeniu⁹.

W literaturze przedmiotu teoretyczne podłoże outsourcingu określone jest jako pochodna nauk o zarządzaniu i ekonomii. Zasadnicze koncepcje potwierdzające zastosowanie outsourcingu zostały opisane poniżej.

Pierwszą koncepcją dotyczy dylematów *make or buy*. Jest ściśle związana z problematyką działalności organizacji w zakresie podejmowania decyzji dotyczących wykonawstwa zadań na własną rękę czy kupna dóbr oraz usług. Dotyczy to także przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorstwo – realizować je w pojedynkę czy z innymi organizacjami. Należy określić, czy podmioty zewnętrzne mogą zrealizować poszczególne zadania lepiej bądź taniej od macierzystej organizacji. Błędne decyzje w tych kwestiach prowadzą do zwiększenia kosztów funkcjonowania i utraty skuteczności w działaniu¹⁰.

Kolejna teoria dotyczy kosztów transakcyjnych. Została sformułowana przez R. H. Coase’a i O. Williamsona. W celu zdefiniowania optymalnych relacji rozwoju przedsiębiorstwa na rynku należy rozważać struktury gospodarcze poprzez pryzmat kontraktowania. Ogólna zasada przebiegu organizacyjnego transakcji mówi, że firma w obrębie własnej struktury powinna podejmować te działania, dla których koszty koordynacji wewnątrz organizacji są niższe od kosztów transakcji na zewnątrz. Wszystkie działania, których realizacja na zewnątrz jest tańsza należy wyodrębnić poza organizację w ramach outsourcingu¹¹.

Następną koncepcją jest teoria kontraktualna przedsiębiorstwa A. Alchiana i H. Demsetza. W teorii firma definiowana jest jako urządzenie ekonomiczne, spajające wiązkę kontraktów (*nexus of contracts*). Organizacja zawiera je w celu zdobycia kontroli nad zasobami. Budując tego rodzaju przedsiębiorstwa należy zwrócić szczególną uwagę na osobę organizatora, który zawiera kontrakty. Musi on posiadać specjalistyczną wiedzę na temat czynników, które należy zakupić lub wynająć. Istotna jest forma kontraktów prawnych oraz ich właściwa koordynacja¹².

Zasada ekonomii skali w przypadku outsourcingu polega na tym, iż firmy usługowe wykonujące zlecenia na rzecz wielu organizacji macierzystych mogą obniżyć koszty prowadzenia działalności. Tworzą one oferty konkurencyjne i zachowują wysoką jakość świadczonych usług. Finalnie przynosi to zyski przedsiębiorstwom macierzystym¹³.

Łańcuch wartości zaprojektowany przez M. Portera stanowi kolejną koncepcję potwierdzającą stosowanie outsourcingu. W łańcuchu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie można łatwo wyodrębnić kolejne stadia tworzenia wartości dodanej, jak również określić silne i słabe ogniwa organizacji. Pozwala to na wydzie-

⁷ M. Trocki, *Outsourcing... op. cit.*, s. 13.

⁸ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 45.

⁹ M. Trocki, *Outsourcing... op. cit.*, s. 14.

¹⁰ M. Matejun, *Outsourcing*, [w:] K. Szymańska, *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 215

¹¹ O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 32.

¹² T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 217.

¹³ A. Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 1.

lenie elementów do internalizacji oraz eksternalizacji mającej zajść w ramach outsourcingu. Wyodrębnienie wybranych elementów zmniejszających wartość łańcucha może podnieść efektywność przedsiębiorstwa¹⁴.

Ostatnia koncepcja dotyczy kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Sformułowali ją C.K. Prahalad i G. Hamel. Oparta jest na potrzebie szybkiego dostosowania się do okazji występujących w otoczeniu. Koncepcję definiuje się jako kombinację umiejętności w zakresie technologicznym, marketingowym czy produkcyjnym. Należy wykorzystywać je wraz z informacjami o rynku, w celu osiągnięcia zysku¹⁵.

Korzyści i cele outsourcingu

Swą popularność outsourcing zawdzięcza szerokiej gamie korzyści, która wiąże się z jego stosowaniem. Zmniejsza on inwestycje kapitałowe, pozwala skoncentrować się na zasadniczej działalności, obniża koszty, pozwala na dostęp do wiedzy specjalistycznej, zwiększa elastyczność oraz poprawia jakość. Przedsiębiorstwo zostaje uwolnione od działań w trudnych obszarach. Zredukowane są przede wszystkim koszty osobowe i te związane z utrzymaniem infrastruktury¹⁶.

Korzyści związane ze stosowaniem outsourcingu należy skategoryzować w czterech zasadniczych grupach, Są to: strategiczne, finansowe, organizacyjne i technologiczne.

Koncepcja zarządzania jaką jest outsourcing realizuje kilka kluczowych celów. Należy je pogrupować w kategorii cechujące się współzależnością. Z reguły jeden cel wynika z drugiego. Do zasadniczych celów outsourcingu należy zaliczyć¹⁷:

1. Cele strategiczne – są zorientowane na zwiększenie konkurencyjności poprzez redukcję kosztów i ich ograniczenie, koncentracje bądź dywersyfikacje działalności. Następuje wzrost elastyczności funkcjonowania, wpływający na poprawę swobody strategicznej. Przedsiębiorstwa lepiej wykorzystują nadarżające się okazje rynkowe, posiadają dostęp do *know-how*, są innowacyjne. Nadarżająca się sposobność koncentracji na problemach strategicznych wpływa na ograniczenie ryzyka i znacząco poprawia wizerunek firmy.
2. Cele rozwojowe – są nakierowane na rozwój działań operacyjnych i taktycznych. Poprzez wykorzystanie infrastruktury dostawców takich jak sieci dystrybucji, przedsiębiorstwo rozszerza zakres swojej działalności, pozyskuje nowe rynki zbytu oraz rozwija możliwości biznesowe.
3. Cele ekonomiczne – ich zasadniczą funkcją jest zwiększenie przychodów organizacji. Można do nich zaliczyć: redukcję kosztów, wzrost sprzedaży a także przyrost wartości dla interesariuszy. Szeroko wykorzystywane są kompetencje dostawców. Koszty stałe zostają przekształcone w koszty zmienne. Kapitał przedsiębiorstwa wykazywany po stronie aktywów w bilansie zostaje uwolniony dla nowych inwestycji o wysokiej stopie zwrotu. Przekazanie aktywów takich jak środki trwałe dostawcom poprawia płynność finansową. Organizacja potrafi powiększyć swoją sprzedaż nawet w okresach niedoboru środków finansowych. Podobnie jest wydajnością zasobów produkcji.
4. Cele organizacyjne – nastawione są na spłaszczenie struktury i uproszczenie stosowanych procedur. Przekłada się to pozytywnie na motywację wśród pracowników i wzrost ich zaangażowania.

Realizacja wyżej wymienionych celów jest bezpośrednio związana z współpracą z dostawcami zewnętrznymi. Częstą praktyką staje się długoterminowe zaangażowanie organizacji w relacje partnerskie¹⁸.

Istotą obecnego funkcjonowania przedsiębiorstw stało się przyjęcie rynku do wnętrza organizacji. Na zewnątrz wydzielono elementy nieopłacalne pod względem kosztów transakcyjnych. Są to obszary uniwersalne, nieangażujące w procesie produkcji specjalistycznej wiedzy i aktywów¹⁹.

¹⁴ M. Porter, *The Value Chain and Competitive Advantage*, [w:] D. Bernes, *Understanding Business Processes*, Routledge, London 2001, s. 50.

¹⁵ J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 21.

¹⁶ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 45.

¹⁷ M. F. Greaver II, *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 4–5.

¹⁸ K. Nowicka, *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016, s. 93

¹⁹ K. Oblój, *Strategia nowoczesnej firmy... op. cit.*

Dynamicznie zmieniające się otoczenie jest zasadniczą przesłanką opowiadającą się za współpracą z partnerami zewnętrznymi. W środowisku tym trudno w jednoznaczny i permanentny sposób zdefiniować potrzeby klienta. Obecny rynek nie zachęca do zamrażania kapitału w aktywa niegwarantujące prowadzenia działalności gospodarczej w sposób ciągły. Dodatkowo, występowanie kryzysów i krachów giełdowych, powoduje potrzebę współpracy. Niełatwo jest konkurować na rynku opierając się tylko na własnych zasobach.

Outsourcing w Siłach Zbrojnych RP

W Siłach Zbrojnych RP sterowanie kluczową działalnością gospodarczą przebiega w sposób scentralizowany. Fakt ten spowodowały zaszczości gospodarcze poprzedniego ustroju oraz sama natura działania wojska. Centralne sterowanie gospodarką niesie za sobą zarówno wady i zalety. Obecnie, ze względu na uwarunkowania rynkowe, należy wymagać od dowódców wiedzy na temat ekonomii, prawa czy nawet marketingu. Wprowadzanie do wojska nowoczesnych koncepcji jest procesem sukcesywnym²⁰.

Zaopatrywanie SZ RP przez zewnętrznych oferentów oparte jest na ustawie z dnia 29 stycznia 2004 r. o prawie zamówień publicznych²¹.

Za zastosowaniem w SZ RP outsourcingu logistycznego przemawiają następujące argumenty²²:

- redukcja liczby żołnierzy spowodowana restrukturyzacją armii;
- proces profesjonalizacji wojska;
- doświadczenia sojusznicych armii w NATO w zakresie stosowania tej koncepcji;
- doświadczenia zdobyte na misjach poza granicami kraju;
- racjonalizacja budżetu MON;
- rozwój sfery usługowej oraz szeroki wachlarz produktów dostępnych na rynku;
- wprowadzenie zmian w strukturze finansów publicznych.

Proces outsourcingu dotyczy wyłącznie pokrycia potrzeb wojska w zakresie usług i zaopatrzenia. Dobór funkcji w celu ich wydzielenia wymaga od logistyków wojskowych szczegółowej analizy operacyjnej i ekonomicznej. Obejmuje ona następujące czynniki: organizacyjne, techniczne, kadrowe, aspekty majątkowe, kosztowe, finansowe czy księgowo. Należy stwierdzić, że w siłach zbrojnych wykorzystuje się dwa rodzaje outsourcingu: **kapitałowy i kontraktowy**. Potwierdza to szeroka analiza strategiczna we wszystkich obszarach armii.

Poprzez zastosowanie w SZ RP **outsourcingu kapitałowego** wyodrębniono ze struktury organizacyjnej całej armii nowe podmioty. Ich zadaniem jest realizacja ogółu funkcji związanych z zabezpieczeniem logistycznym²³. W ten sposób sformowano Wojskowe Oddziały Gospodarcze (WOG). Są one upoważnione do dysponowania środkami budżetowymi III stopnia. Ich kluczowy cel to realizacja zadań finansowo-gospodarczych na rzecz jednostek wojskowych, które stacjonują na terenie jednego lub kilku garnizonów²⁴.

W strukturze WOG następuje integracja funkcji finansowych i logistycznych. Wojskowy oddział gospodarczy stanowi swoiste centrum usług. Korzyści jakie płyną z powstania WOG-ów to²⁵:

- powstanie oszczędności poprzez redukcje rozbudowanych struktur finansowo-administracyjnych, które znajdowały się w każdej jednostce wojskowej;
- profesjonalizacja wykonywania zadań przez wyspecjalizowany podmiot;
- zwiększenie koordynacji zadań w systemie logistycznym;
- racjonalizacja gospodarowania mieniem i środkami finansowymi;
- ciągłe doskonalenie i podnoszenie efektywności w realizacji funkcji logistycznych.

²⁰ J. Kurowski, *Outsourcing usług logistycznych w siłach zbrojnych – możliwości i bariery*, [w:] S. Smyk, T. Jałowicz, K. Szela, *Outsourcing usług logistycznych sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2011, s. 98.

²¹ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. o Prawie zamówień publicznych.

²² J. Majecki, R. Utracki, *Outsourcing logistyczny oraz rola wojskowego oddziału gospodarczego w jego wdrożeniu*, [w:] S. Smyk, T. Jałowicz, K. Szela, *Outsourcing usług logistycznych sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2011, s. 155.

²³ Ibidem, s. 156.

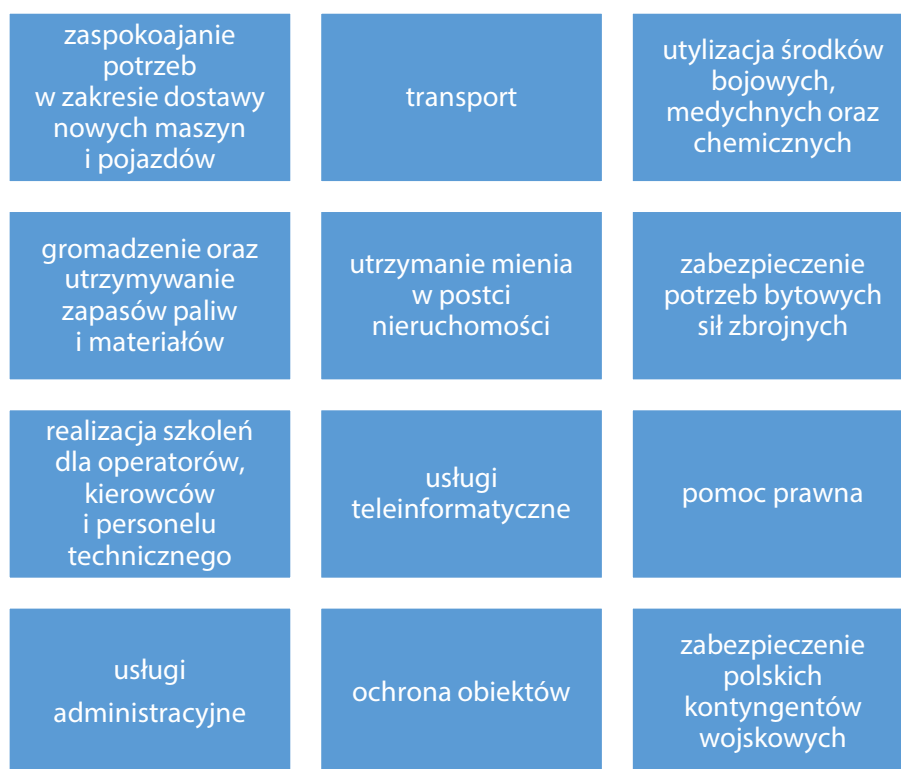
²⁴ *Wojskowe Oddziały Gospodarcze – Terenowe organy systemu logistycznego SZ RP – zbiór podstawowych zasad funkcjonowania (poradnik)*, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Zarząd Logistyki i Planowania, Warszawa 2011.

²⁵ J. Majecki, R. Utracki, *Outsourcing... op. cit.*, s. 157.

Proces kontraktowania usług poza siły zbrojne rozpoczyna się od powołania stałych zespołów, w skład którego wchodzi szefowie kluczowych komórek. Identyczna sytuacja zachodzi na szczeblu Wojskowych Oddziałów Gospodarczych. Zespoły te są zobligowane do analizowania zadań, które chcemy wydzielić. Kluczowe kryteria obejmują aspekty operacyjne i finansowe²⁶. Programy outsourcingowe w siłach zbrojnych nie mogą być realizowane z pominięciem Wojskowych Oddziałów Gospodarczych. **Outsourcing kontraktowy** stosowany jest do zawierania z partnerami zewnętrznymi umów:

- jednorazowych – rocznych;
- długoterminowych – kontrakty długoletnie;
- ramowych – trwających do czterech lat;
- otwartych długoterminowych – umowy uśpione.

Obszary zabezpieczenia logistycznego, w których stosuje się outsourcing kontraktowy przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Obszary zabezpieczenia logistycznego, w których stosuje się outsourcing kontraktowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Majecki, R. Utracki, *Outsourcing... op. cit.*, s. 158.

Wnioski z badań dotyczące stosowania koncepcji outsourcingu w Siłach Zbrojnych RP

Celem pierwszego pytania było zebranie szczegółowych informacji o obszarach zabezpieczenia logistycznego lub działalności Sił Zbrojnych, w których stosowany jest outsourcing. Rozmówcy wskazali zasadnicze płaszczyzny, w których zaimplementowano w wojsku outsourcing: transport; zabezpieczenie potrzeb żywienia, utrzymanie i konserwacja infrastruktury, usługi teleinformatyczne, ochrona obiektów, realizacja szkoleń oraz zabezpieczenie kontyngentów wojskowych.

Następnie zapytano o cele stosowania outsourcingu w SZ RP. Za zasadniczy cel uznano aspekt ekonomiczny – dzięki niemu redukcji ulega większość kosztów. Dodatkowo niektóre koszty stałe ulegają przekształceniu

²⁶ Ibidem, s. 156–158.

w koszty zmienne. Realizacja celów organizacyjnych pozwala na redukcje rozmiarów organizacji a struktura Sił Zbrojnych zostaje zmniejszona. Wprowadzanie outsourcingu pozwala również na rozwój organizacji poprzez pozyskanie know-how.

W dalszej części podjęto próbę ustalenia, które rodzaje outsourcingu zdefiniowane w literaturze przedmiotu stosowane są w SZ RP. Za podstawowy rodzaj outsourcingu stosowany w wojsku uznano outsourcing kapitałowy i kontraktowy. Kapitałowy przejawia się poprzez organizację Wojskowych Oddziałów Gospodarczych. W celu zaobserwowania wyników i efektów stosowania outsourcingu kontraktowego, w opinii większości rozmówców – powinien być stosowany co najmniej w okresach czteroletnich. Pozytywne skutki stosowania tej koncepcji są rozłożone w czasie. Błędem jest zbyt szybka rezygnacja ze stosowania outsourcingu, gdy efekty nie są jeszcze widoczne. Stosowanie przez wojsko outsourcingu kontraktowego wiąże się ze specyfiką tej organizacji. Partnerzy zewnętrzni przejmują zadania i funkcje organizacji macierzystej. Są całkowicie niezależni i niepowiązanych w sposób majątkowy z siłami zbrojnymi. Decyzja o wdrożeniu outsourcingu powinna być poprzedzona serią badań, analiz czy programów pilotażowych. Dobrym pomysłem byłoby zlecenie specjalistycznych badań w dziedzinie outsourcingu zewnętrznym firmom konsultingowym. Posiadają one szeroki zakres danych dotyczących poruszanego problemu. Korzystanie z usług tych organizacji wiąże się z generowaniem dodatkowych kosztów. W rezultacie wojsko najczęściej korzysta z wiedzy i doświadczenia ekspertów wewnętrznych. Specjaliści to najczęściej szefowie danych komórek logistycznych.

Celem kolejnego pytania było ustalenie powodów implementacji outsourcingu do Sił Zbrojnych RP. Zasadniczą przyczyną opowiadającą się za stosowaniem outsourcingu jest liczebność Sił Zbrojnych. Zabezpieczają one interesy Polski i w razie zagrożenia jej terytorium prowadzą walkę obronną. W czasie pokoju zasadniczym zadaniem SZ RP jest więc szkolenie i powiększanie zdolności operacyjnych. Większość stanu osobowego naszej armii służy w jednostkach bojowych, mniej liczne są jednostki zabezpieczające. Z tego powodu zadania logistyczne są często przekazywane podmiotom zewnętrznym. Zastosowanie outsourcingu w SZ RP zostało wymuszone restrukturyzacją armii, jej przejściem z służby zasadniczej na zawodową oraz redukcji jej ilości. Profesjonalizacja Sił Zbrojnych spowodowała zmniejszenie liczby żołnierzy przy niezmiennych zadaniach. Przełożyło się to na zmianę sposobu funkcjonowania. Żołnierze mieli się skupić na szkoleniu, a funkcje zabezpieczenia logistycznego należało przekazać partnerom. Nieefektywnym i bezsensownym byłoby zlecenie żołnierzom na przykład „prac gospodarczych” w czasie przeznaczonym na zwiększanie potencjału bojowego armii.

W kolejnym pytaniu zbadano opinię rozmówców dotyczącą działań mających na celu skuteczniejsze wykorzystanie outsourcingu w wojsku. W SZ RP, aby jeszcze skuteczniej realizować procesy outsourcingowe należy jasno zdefiniować obszary działalności podstawowej (kluczowej). Zapisy te powinny być wyartykułowane w stosownych dokumentach. Wiąże się to ściśle z koncepcją kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, sformułowali przez C.K. Prahalda i G. Hamela. Należy rozważyć jakie zadania mogą być wykonywane przez partnerów zewnętrznych. Identyfikacja obszarów, w których nie można stosować outsourcingu wpłynie pozytywnie na organizację procesów outsourcingowych i kwestie bezpieczeństwa.

W kolejnym pytaniu podjęto próbę egzemplifikacji stosowania outsourcingu w armiach innych państw. Stwierdzono, że w armiach NATO outsourcing stosowany jest na bardzo szeroką skalę. Doprowadziło to do powstania wyspecjalizowanych firm realizujących usługi na rzecz wojska. Dobrym przykładem podmiotu zewnętrznego realizującego wydzielone z armii funkcje logistyczne jest amerykańska firma KBR. Armia Stanów Zjednoczonych współpracowała z nią podczas misji w Iraku i Afganistanie. Pozwoliło to na znaczną redukcję logistyków „w mundurach”. Warto zwracać uwagę na błędy w stosowaniu outsourcingu w armiach innych państw i wyciąganie z nich wniosków, aby nie powtórzyły się na rodzimym podwórku.

Następnie zapytano o kluczowe uwarunkowania stosowania outsourcingu w SZ RP. Za kluczowe uwarunkowania stosowania outsourcingu wskazano regulacje stosowane w armiach sojuszniczych oraz w rodzimym systemie prawnym. Bazą do wdrażania tej koncepcji były doświadczenia armii amerykańskiej, brytyjskiej czy niemieckiej. Należy jednak zwrócić uwagę, że zakres stosowania tej koncepcji w armii polskiej jest znacznie mniejszy.

Istotnym dokumentem warunkującym outsourcing jest ustawa o zamówieniach publicznych. Siły Zbrojne RP jak mało która organizacja stosująca outsourcing musi zwracać uwagę na kwestie bezpieczeństwa oraz ochrony informacji niejawnych. W tym przypadku koszt nie powinien być zasadniczym determinantem.

Wskazać tu należy np. firmy budowlane wchodzące na tereny wojskowe, ale przede wszystkim partnerów zewnętrznych ze sfery IT. Istotna jest tu wiarygodność i reputacja organizacji. Dodatkowo, stosując tę koncepcję należy zwrócić uwagę na potrzeby wynikające z działalności wojska w Miejscu Stałej Dyslokacji oraz powstałe w wyniku realizacji zadań poza granicami kraju.

W dalszej części wywiadu podjęto próbę wskazania barier w stosowaniu outsourcingu w SZ RP. Za zasadnicze bariery stosowania outsourcingu należy uznać: kwestie prawne, zbyt wysoki koszt oferowanych usług, kwestie związane z bezpieczeństwem i ochroną informacji niejawnych oraz brak odpowiedniego podmiotu na rynku zewnętrznym.

Celem kolejnego pytania było zbadanie korzyści jakie Siłom Zbrojnym przyniósł outsourcing poszczególnych obszarów działalności. Stwierdzono, że w celu jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie należałoby posiadać szereg danych liczbowych, w których zestawione są koszty wykonywania zadań zabezpieczenia logistycznego przez żołnierzy i podmioty zewnętrzne. Za zasadnicze korzyści stosowania outsourcingu należy uważać: powstanie oszczędności, profesjonalizacja wykonywania zadań przez wyspecjalizowany podmiot, racjonalizacja gospodarowania mieniem i środkami finansowymi oraz ciągłe doskonalenie i podnoszenie efektywności w realizacji funkcji logistycznych.

W kolejnym pytaniu podjęto próbę wskazania okresu, w którym zaczęto wdrażać outsourcing do SZ RP. Uznano, że wdrażanie outsourcingu w SZ RP wiąże się ściśle z okresem przejścia naszej armii z służby zasadniczej na służbę zawodową. Istotny wpływ na jego stosowanie miały Polskie Kontyngenty Wojskowe w Iraku i Afganistanie oraz formowanie Wojskowych Oddziałów Gospodarczych. Wprowadzenie outsourcingu do SZ RP należy datować na 2008 rok, kiedy do użycia weszła Decyzja Nr318/MON w sprawie wdrożenia kontraktowania usług poza Sił Zbrojne Rzeczpospolitej.

Podsumowanie

Outsourcing jako strategiczny wybór sposobu funkcjonowania organizacji, w Siłach Zbrojnych RP stosowany jest między innymi w transporcie, zabezpieczeniu potrzeb socjalno-bytowych oraz utrzymaniu i konserwacji infrastruktury. Zgodnie z założeniami opisanymi w literaturze przedmiotu, koncepcja ta pozwala organizacjom skoncentrować się na ich podstawowej i zasadniczej działalności. Obniża to koszty w nich występujące.

Zasadniczym celem stosowania outsourcingu w strukturach armii jest aspekt ekonomiczny. Rodzajami outsourcingu stosowanymi w Siłach Zbrojnych RP jest outsourcing kapitałowy i kontraktowy. Przyczyną opowiadającą się za stosowaniem outsourcingu jest liczebność wojska. W czasie pokoju głównym zadaniem Sił Zbrojnych RP jest szkolenie i powiększanie zdolności operacyjnych.

W celu jeszcze skuteczniejszej realizacji procesów outsourcingowych należy jasno zdefiniować obszary działalności podstawowej (kluczowej) Sił Zbrojnych RP. Takie rozumienie outsourcingu wiąże się ściśle z koncepcją kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Sformułowali ją C.K. Prahalad i G. Hamel. Należy zwrócić uwagę na fakt, że w armiach naszych zachodnich sojuszników outsourcing stosowany jest w szerszym zakresie niż w Wojsku Polskim. Barierami w stosowaniu outsourcingu w Siłach Zbrojnych RP są kwestie prawne, zbyt wysoki koszt oferowanych usług, aspekt bezpieczeństwa i ochrony informacji niejawnych. Za zasadnicze korzyści stosowania outsourcingu należy uważać powstanie oszczędności, profesjonalizacja wykonywania zadań przez wyspecjalizowany podmiot, racjonalizacja gospodarowania mieniem i środkami finansowymi. Wdrażanie outsourcingu w Siłach Zbrojnych RP wiąże się ściśle z okresem przejścia naszej armii z służby zasadniczej na służbę zawodową.

Bibliografia

- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009
- Greaver II M. F., *Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

- Janiak W., *Outsourcing*, [w:] M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011
- Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcingu w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002
- Kurowski J., *Outsourcing usług logistycznych w siłach zbrojnych – możliwości i bariery*, [w:] S. Smyk, T. Jałowiec, K. Szelaąg, *Outsourcing usług logistycznych sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2011, s. 98
- Majecki J., Utracki R., *Outsourcing logistyczny oraz rola wojskowego oddziału gospodarczego w jego wdrożeniu*, [w:] S. Smyk, T. Jałowiec, K. Szelaąg, *Outsourcing usług logistycznych sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2011
- Matejun M., *Outsourcing*, [w:] K. Szymańska, *Kompendium metod i technik zarządzania*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2015
- Nowicka K., *Outsourcing w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2016, s. 93
- Obłój K., *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*, Materiał na konferencje: *Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*, Instytut for International Research, Warszawa 1999
- Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002
- Porter M., *The Value Chain and Competetve Advantage*, [W:] D. Bernes, *Understanding Busines:Processes*, Routledge, London 2001
- Radło J. M., *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] D. Ciesielska, M. Jan Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011
- Szymański W., *Outsourcing jako nowy sposób na usprawnienie działalności i organizacji firmy*, Konferencja: *Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*, Institute for International Research, Warszawa 1999
- Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. o Prawie zamówień publicznych
- Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- *Wojskowe Oddziały Gospodarcze – Terenowe organy systemu logistycznego SZ RP – zbiór podstawowych zasad funkcjonowania (poradnik)*, Sztab Generalny Wojska Polskiego, Zarząd Logistyki i Planowania, Warszawa 2011
- Ziemkiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

Outsourcing as a management concept used in the Polish Armed Forces

Summary

The aim of the article was to analyse the literature on outsourcing issues, including publications on the use of this concept in the Polish Armed Forces, and to present the conclusions of the research. The article describes the history of outsourcing, presents the concept of this method and its conceptual assumptions. The benefits and goals of outsourcing described in the literature on the subject are presented below. The assumptions for the use of outsourcing in the Polish Armed Forces were presented and its types were indicated. The article presents selected conclusions from the interviews conducted on the ways of using this concept in the Polish army. The research method was used in the study – standardized interview and analysis of source materials. The interviews were conducted with soldiers and employees of the logistics department serving (working) in the Polish army. The aim of the research was to diagnose the use of this concept in the Polish Army.

Keywords:

outsourcing, management concept, the Polish Armed Forces