

Joachim Foltys
Uniwersytet Śląski¹

Wybrane aspekty zastosowania outsourcingu w logistyce organizacji będącej w kryzysie²

Obszarem tematycznym artykułu pozostaje zastosowanie outsourcingu w logistyce organizacji będącej w kryzysie. W opracowaniu zostaną wskazane między innymi takie aspekty jak:

- definiowanie sytuacji kryzysowej w organizacji
- definiowanie wybranych przyczyn wywołania sytuacji kryzysowych w organizacjach, w tym wynikające z globalizacji (regionalizacji), czy też wynikające z dynamicznego rozwoju Internetu
- charakterystyka wybranych aspektów dla procesów logistycznych w organizacjach będących w kryzysie
- określenie wybranych kryteriów doboru koncepcji outsourcingu w organizacji będącej w kryzysie.

Obszar tematyczny, związany z zastosowaniem outsourcingu w logistyce organizacji będącej w kryzysie, pozostaje ogromny ze względu między innymi na:

- różnorodność występujących rodzajów organizacji, w tym ze względu na wielkość organizacji (liczba zatrudnionych, wielkość przychodów i inne)
- charakter organizacji, ze względu na założone cele – organizacje profitowe i non profitowe, na przykład spółki prawa handlowego, organizacje samorządowe wszystkich szczebli, organizacje rządowe, czy nawet państwo traktowane jako organizacja
- zasięg funkcjonowania organizacji – bardzo dynamiczny, wynikający z procesu globalizacji, umów międzynarodowych (na przykład Unia Europejska), umów bilateralnych, multilateralnych (natury ekonomicznej, wojskowej, politycznej, społecznej), a także wynikający z wykorzystania Internetu, zarówno jako środka do komunikacji, jak

i środowiska gospodarczego – wirtualnego środowiska gospodarczego

- dynamikę zmian przyczyn wywołujących sytuacje kryzysowe, w poszczególnych organizacjach na przykład ze względu na: przyczyny naturalne wynikające z ocieplania klimatu – niekontrolowanej emisji CO₂, przyczyny wynikające z globalnego terroryzmu, przyczyny wynikające z braku uregulowania w wielu regionach świata sytuacji politycznych, w tym Korea Północna, Balkany.

Przedstawione, wybrane zagadnienia, związane z próbą scharakteryzowania obszaru tematycznego, pokazują z jednej strony jego złożoność, a z drugiej jednoznacznie wskazują na jego znaczenie w funkcjonowaniu poszczególnych organizacji, także tych największych, jak państwa, czy transnarodowe korporacje.

R. W. Griffin definiuje organizację jako grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, dla osiągnięcia zestawu celów³. Definicja bardzo trafnie oddaje ideę współczesnych organizacji, gdzie aspekty związane z zasobami poszczególnych składników w organizacji przechodzą na niższy poziom znaczenia w organizacji. Jednocześnie pokazuje całą złożoność funkcjonowania jakiegokolwiek organizacji, która wynika z nieusuwalności dogmatu w postaci współpracujących ludzi – pracowników dla realizacji założonych celów. Powyższe implikuje możliwe sytuacje kryzysowe, co do charakteru i mnogości ich występowania, przebiegu sytuacji kryzysowej oraz jej długofalowych skutków.

W większości wypadków „kryzys” lub pochodzące od niego wyrażenie „sytuacja kryzysowa”, wywołuje skojarzenia z kata-

strofami naturalnymi i antropogenicznymi. Jednakże kierownicy różnego rodzaju instytucji i organizacji (także państwa) zdecydowanie częściej muszą stawić czoło sytuacjom kryzysowym, odnoszącym się do ich typowych obowiązków, na przykład osiągnięcia przez organizację zamierzonych celów i efektów, wykonania określonych zadań lub uporania się z problemami powodującymi zakłócenia w funkcjonowaniu danego podmiotu. Wobec tego sytuacja o charakterze kryzysowym to nie tylko ta, w której zagrożony jest pokój czy też bezpieczeństwo obywateli, państwa lub innej organizacji. To również taka sytuacja, w której zagrożenie jest bardziej „trywialne” i nie dotyczy zasadniczych kwestii. Nie jest również warunkiem koniecznym uznania danej sytuacji za kryzysową fakt przejścia z jednego stanu stabilnego do innego, o jakościowo różnych własnościach, ponieważ zmiana stanu układu jest naturalnym procesem rozwoju tego układu społeczeństwa lub państwa, odbywającym się na drodze ewolucyjnej bądź rewolucyjnej⁴.

E. Kołodziński definiuje kryzys jako: zdarzenie inicjujące sytuację kryzysową, będącą następstwem wystąpienia jednego lub wielu zdarzeń (uaktywnienia potencjalnych zagrożeń), tej samej lub różnej natury, o takiej sile lub na taką skalę, że ich skutki powodują:

- raptowne pogorszenie warunków życia i zdrowia ludzi oraz stanu środowiska
- ograniczenie funkcjonowania instytucji publicznych w takim zakresie, że prowadzi to do zerwania lub ograniczenia więzów społecznych, gospodarczych i strukturalnych w stopniu nie akceptowalnym przez społeczeństwo⁵.

Kołodziński bardzo interesująco charakteryzuje pojęcia: kryzys i sytuacja kry-

¹ Dr J. Foltys jest Dyrektorem Szkoły Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego (przyp. red.).

² Artykuł recenzowany (przyp. red.).

³ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2005.

⁴ D. Szczerba, Materiały niepublikowane, Uniwersytet Śląski – Szkoła Zarządzania, Chorzów 2007.

⁵ E. Kołodziński, Praca zbiorowa, Wyd. AON, Warszawa 2007.

zysowa; dość często w opracowaniach dotyczących bezpieczeństwa używa się wymiennie pojęć kryzys i sytuacja kryzysowa. Różnica między tymi pojęciami polega na tym, że kryzys jest interpretowany jako zdarzenie zerwania stabilności funkcjonowania istniejącego układu (stanu rzeczy, porządku), natomiast zjawiska po nim następujące aż do uzyskania stabilności w nowej sytuacji (jakościowo zazwyczaj innej) określane są mianem sytuacji kryzysowej. W takim ujęciu kryzys (zerwanie) inicjuje sytuację kryzysową, której podstawowe cechy to:

- zawsze występuje presja czasu
- zdarzenia rozwijają się szybciej, niż reagowanie na nie
- istnieje ograniczony dostęp do informacji wraz ze wzrostem zapotrzebowania na nią ze strony organów zarządzających, jak i całego społeczeństwa
- kierownictwo czuje, że nie jest w stanie podjąć zmian, które mają miejsce, może pojawić się panika
- występuje wyraźny konflikt interesów zainteresowanych stron.
- decydującego znaczenia nabiera dostosowanie wcześniej opracowanych scenariuszy działania do konkretnej sytuacji
- decyzje podejmowane są w warunkach stresu, ograniczonej informacji i podwyższonego poziomu ryzyka
- występuje ograniczenie kolegialnych reguł wypracowania decyzji⁶.

Z punktu widzenia menedżera, kryzys przedsiębiorstwa to: przełomowy moment lub faza procesu rozwoju przedsiębiorstwa, w którym jego zasoby lub potencjały wzrostu zostały na tyle wyczerpane lub niewłaściwie alokowane, że zagraża to jego dalszej egzystencji. Kryzys dotyczy organizacji samodzielnych, to jest posiadających osobowość prawną i wynikającą z niej samodzielność decyzyjną. Jest wynikiem pojawienia się nieoczekiwanych i niezamierzonych zakłóceń w działalności organizacji, wyrażających ją ze stanu względnej równowagi wewnętrznej między elementami wewnątrz organizacji, takimi jak: zadania – ludzie, technologie – struktury, lub zewnętrznej, między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Jego przyczyny mają charakter zewnętrzny lub wewnętrzny.

W sytuacji większej przewidywalności, małej dynamiki i kompleksowości otoczenia, większość kryzysów była indukowana wewnątrznie. Wraz ze wzrostem wpływów otoczenia na egzystencję i rozwój przedsiębiorstw, kryzysy pojawiają się jako wyraz niedostosowań strategicznych⁷.

Wśród kategorii determinujących sytuacje kryzysowe w organizacjach wynikających zarówno z przyczyn wewnętrznych i zewnętrznych pozostają:

- kategorie z obszaru zagrożeń naturalnych, mianowicie: intensywne opady deszczu i śniegu, powodzie, susze, zjawiska lodowe, silne wiatry, osuwiska, lawiny błotne, lawiny śnieżne, wstrząsy sejsmiczne – także jako następstwa eksploatacji górniczej, epidemie chorób zakaźnych ludzi i zwierząt, plagi zwierzęce (gryzonie, komary i inne) i wiele innych
- kategorie z obszaru zagrożeń cywilizacyjnych, w tym zagrożenia związane z awarią istniejących urządzeń technicznych (między innymi awarie w elektrowniach, wodociągach, elektrociepłowniach, urządzeniach hydrotechnicznych i innych), wynikających z katastrof budowlanych, kolizji i katastrof w transporcie drogowym, morskim, lotniczym, kolejowym (szczególnie w aspekcie transportu materiałów niebezpiecznych)
- zagrożenia wynikające z terroryzmu. Raport Rządu USA (Country Reports Terrorism 2006) podaje, że w 2006 roku liczba ataków terrorystycznych na świecie wzrosła o 25% w porównaniu z rokiem 2005. W tym samym czasie liczba osób cywilnych, poszkodowanych w ich wyniku, wzrosła o 40%. Globalna sieć terrorystyczna jest „mocarstwem” przede wszystkim w wymiarze informacyjnym. Jest to struktura pozbawiona centralnej władzy, terytorium, nie posiadająca ludności, a nawet przestrzenie zlokalizowanych zasobów, funkcjonująca w wirtualnej czasoprzestrzeni⁸
- kategorie zagrożeń biologicznych, chemicznych, promieniotwórczych, jako czynników kryzysogennych
- kategorie wynikające z procesów społeczno-kulturowych: migracje ludności

(legalne i nielegalne), asymilacja lub jej brak w danym społeczeństwie – organizacjach, różnice religijne

- kategorie wynikające z procesów ekonomicznych w warunkach globalizacji, w tym strefy walut, giełdy papierów wartościowych, zasoby kapitałowe i wiele innych
- kategorie wynikające z uwarunkowań techniczno – technologicznych poszczególnych państw, ale także korporacji transnarodowych
- kategorie wynikające z procesów politycznych, stabilność rozwiązań demokratycznych
- kategorie wynikające z braku stabilności (wewnątrz organizacji) poszczególnych składników zasobowych poszczególnych organizacji, także transnarodowych.

Prezentacja uwarunkowań sytuacji kryzysowych pokazuje jej złożoność, a zarazem wskazuje na determinujący wpływ na ich funkcjonowanie, także w obszarze logistyki współczesnych organizacji. Szczególnego znaczenia w takim aspekcie nabiera obszar logistyki w organizacjach będących w kryzysie. Generalnie można wyodrębnić dwie fazy procesów logistycznych sytuacji kryzysowej w organizacji: pierwsza to profilaktyka sytuacji kryzysowej w organizacji (opracowanie oraz wdrożenie – poprzez trening – wypracowanych scenariuszy postępowania); druga to realizacja procesów logistycznych w trakcie kryzysu, wraz z realizacją procesów logistycznych usuwających skutki sytuacji kryzysowych, prowadzonych do momentu osiągnięcia przez organizację względnej stabilności.

Logistyka definiowana jest między innymi jako: proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego przepływu surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji, w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Działania logistyczne mogą zajmować się obsługą klienta, transportem, składowaniem, utrzymaniem zapasów, realizacją zamówień, przepływem informacji, prognozowaniem popytu, procesami zaopatrzenia, lokalizacją zakładów pro-

⁶ Ibidem.

⁷ Leksykon zarządzania (Praca zbiorowa), Difin, Warszawa 2004.

⁸ T. Banasik, Materiały niepublikowane, Uniwersytet Śląski – Szkoła Zarządzania, 2007.

dukcyjnych i składów, pakowaniem, czynnościami reparacyjnymi, zaopatrzeniem w części, obsługą zwrotów i gospodarowaniem odpadami. W systemie logistycznym wyodrębnia się, zgodnie z układem funkcji podstawowych – łańcucha wartości, podsystemy: logistyka zaopatrzenia, logistyka produkcji i logistyka dystrybucji⁹.

H. Ch. Pfohl definiuje system logistyczny przedsiębiorstwa jako system przestrzennie – czasowej transformacji towarów. Procesy logistyczne zachodzą według Pfohl'a w przedsiębiorstwach usługowych, produkcyjnych i handlowych. Systemy logistyczne można podzielić na następujące podsystemy:

- logistyki zaopatrzenia, której przedmiotem są surowce, materiały pomocnicze i eksploatacyjne oraz części
- logistyki produkcji, obejmującej wszystkie czynności związane z zaopatrzeniem procesu produkcji we właściwe towary i z przekazywaniem półproduktów oraz wyrobów gotowych do magazynu zbytu
- logistyki dystrybucji, obejmującej wszystkie czynności i procesy mające na celu zaopatrzenie klienta w wyroby gotowe
- logistyki części zamiennych, czyli części mających zastąpić elementy wadliwe w wyrobach gotowych; można wyróżnić logistykę części zamiennych ze strony producenta oraz ze strony odbiorcy
- logistyki powtórnego zagospodarowania, odnoszącej się do odpadów w celu spowodowania ich ekonomicznie i ekologicznie skutecznego przepływu.

Przedstawiony podział jest podziałem fazowym logistyki. Logistyka, jako system, nie może funkcjonować w oderwaniu od innych działów przedsiębiorstwa. Dotyczy to zwłaszcza działów (na przykład działu marketingu), których zakres funkcjonowania pokrywa się częściowo z zakresem funkcjonowania systemu logistycznego lub pozostaje z nim w ścisłym związku. Niezbędna jest koordynacja pewnych struktur i działań, aby uzyskać efekty synergiczne. Brak koordynacji różnych systemów w przedsiębiorstwie może spowodować marnotrawienie zasobów i wywołać sprzeczności¹⁰.

Bardzo interesującą charakterystykę procesów logistycznych przedstawiają Coyle, Bardi oraz Langley, a mianowicie: w latach 80. i 90. wiele czynników zewnętrznych sprawiło, że firmy rozszerzyły spojrzenie na procesy logistyczne w taki sposób, aby uwzględnić wszystkie firmy uczestniczące w dostarczaniu końcowemu klientowi właściwego produktu, po właściwym koszcie, we właściwym czasie, we właściwym stanie i we właściwej ilości. W wąskim rozumieniu oznaczało to włączenie do systemu logistycznego sprzedawców i kanałów dystrybucji. W miarę rozwoju tej koncepcji zaczęto ją nazywać łańcuchem dostaw. Była ona również oparta na ścisłej współpracy lub aliansach między firmami produkcyjnymi i ich dostawcami – sprzedawcami, klientami (kanałami dystrybucji) oraz innymi uczestnikami związanymi z logistyką, takimi jak firmy transportowe i magazyny publiczne¹¹.

Funkcje logistyczne w organizacji będącej w kryzysie charakteryzują następujące wybrane kategorie:

- dokładne definiowanie zakresu funkcji logistycznych, przygotowywanych na etapie planowania – scenariusze postępowania
- dobór spełniających założone kryteria dostawców usług logistycznych w łańcuchu logistycznym (także producentów niezbędnych materiałów, surowców, usług)
- czas; uwzględnienie w procedurach logistycznych aspektu czasu, w tym czasu reakcji wynikającego z dynamiki czynników wywołujących sytuacje kryzysowe (na przykład „krach” na giełdzie, zjawiska naturalne, atak terrorystyczny i inne)
- prognozowanie czasu trwania funkcji logistycznych do osiągnięcia względnej stabilności organizacji
- mobilność (dynamiczna alokacja), materiałów, sprzętu, ludzi, produktów w trakcie eliminacji sytuacji kryzysowych. Przygotowanie operacji transportowych w warunkach ekstremalnych
- kompatybilność; szczególnie dla systemów przepływu informacji pod kątem ich współpracy z dostawcami usług logistycznych, zabezpieczonych przed sytuacjami nadzwyczajnymi, na przy-

kład braku energii elektrycznej, tajemnicy bankowej i wiele innych

- szkolenia realizacji scenariuszy postępowania dla członków danej organizacji oraz współpracujących z nią innych organizacji. Sytuacje kryzysowe wymagają od pracowników umiejętności zachowania w sytuacjach ekstremalnych, w sytuacjach ogromnego stresu i dużego ryzyka
- zdefiniowanie scenariuszy postępowania dla przygotowania i realizacji funkcji logistycznych, eliminujących skutki sytuacji kryzysowych, na przykład społecznych, ekonomicznych, ekologicznych
- wypracowanie mechanizmów prawno-legislacyjnych na wszystkich szczeblach, w tym z poziomu dyrektyw Unii Europejskiej, ustawodawstwa Sejmu RP, rozporządzeń agend rządowych, uchwał wszystkich szczebli samorządu terytorialnego oraz regulacji korporacyjnych.

Uwzględnienie powyższych kategorii pozwoli organizacjom na wypracowanie oraz realizację, w trakcie eliminacji sytuacji kryzysowej, funkcji logistycznych (przygotowania i realizacji łańcucha logistycznego).

Bardzo istotne znaczenie dla logistyki w organizacjach będących w kryzysie posiadają aspekty prawno-legislacyjne, na wszystkich poziomach i obszarach legislacyjnych. Aspekty prawne strukturalizują łańcuch logistyczny w profilaktyce i jej realizacji w sytuacjach kryzysowych organizacji. Regulacje prawne muszą między innymi definiować problem odpowiedzialności, w profilaktyce sytuacji kryzysowej, samej sytuacji kryzysowej, jak i jej skutków.

W zasadzie, każda organizacja powinna wypracować odpowiednie scenariusze postępowania na wypadek kryzysu, w tym wypracować scenariusze postępowania w obszarze logistyki. Dotyczy to zarówno państw, organizacji samorządowych, korporacji transnarodowych, spółek prawa handlowego i wielu innych instytucji. Także firmy sektora małych, średnich, mikro firm – rzemieślników, powinny uwzględniać aspekty logistyki w sytuacjach kryzysowych.

⁹ Leksykon zarządzania (Praca zbiorowa), Difin, Warszawa 2004.

¹⁰ M. Ciesielski, Logistyka w biznesie (Praca zbiorowa), PWE, Warszawa 2006.

¹¹ J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2002.

Jedną z bardzo istotnych i efektywnych koncepcji opracowania i realizacji łańcucha logistycznego dla organizacji będących w kryzysie, pozostaje koncepcja outsourcingu. Istotą outsourcingu jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji, obszarów i procesów firmie (lub firmom) zewnętrznej, specjalizującej się w danej dziedzinie¹².

Zastosowanie outsourcingu charakteryzuje się cechami, które przedstawiają się następująco:

- powtarzalność. Aby mówić o outsourcingu, funkcja powierzona firmie zewnętrznej musi być powtarzalnym działaniem, wykonywanym w ramach przyjętego podziału pracy. Jednorazowa usługa nie może być interpretowana jako wydzielenie funkcji na zewnątrz
- podmiot usługi. Terminem tym określa się działania organizacji, podmiotu gospodarczego, nie osoby prywatnej
- pracownicy. Pracownicy wykonujący zadania są pracownikami firmy zewnętrznej, nie macierzystej. Przedsiębiorstwo outsourcingowe wykonuje zlecenie dzięki własnym zasobom, chociaż istnieją odstępstwa
- cel wydzielenia. Wydzielenie działalności z organizacji nie może być celem samym w sobie; jest on związany z długofalowymi korzyściami macierzystej placówki. Powinien być elementem strategii
- niezależność. Zleceniobiorca powinien być niezależny prawnie – organizacyjnie od macierzystej firmy, natomiast ekonomicznie, oczywiście, może być uzależniony czy powiązany kapitałowo z na przykład spółką „córka”¹³. [10]

Takie cechy można zdecydowanie przypisać projektom outsourcingowym, realizowanym w obszarze logistyki dla organizacji będącej w kryzysie. Na przykład, cecha outsourcingu – cel wydzielenia – doskonale komponuje się z kategorią związaną z przygotowaniem łańcucha logistycznego, a mianowicie z precyzyjnym planowaniem (określanie celów) zakresu operacji logistycznych w organizacji będącej w kryzysie.

Projekty outsourcingowe, aby zrealizowały założone cele (obniżka kosztów funkcjonowania – efekt synergii, zambia-

na kosztów stałych na zmienne, zdolności produkcyjnej – mobilnej, zabezpieczenia do funkcjonowania w warunkach ekstremalnych, dostęp do nowoczesnych technologii, wykorzystania uregulowań prawnych, polepszenie jakości i inne), w tym z obszaru logistyki, należy dobrać do odpowiednich koncepcji, i to zarówno ze względu na czynniki wywołujące kryzys wewnątrz organizacji, jak i czynniki z otoczenia organizacji.

Wśród kategorii doboru koncepcji outsourcingu dla opracowania i realizacji łańcucha logistycznego organizacji będącej w kryzysie, należy wskazać między innymi na:

- czas, rozumiany jako czas reakcji uruchomienia łańcucha logistycznego na zaistniały czynnik (czynniki) wywołujący kryzys, czasookres trwania projektu outsourcingowego w sytuacji kryzysowej, czas opracowania i wyszkolenia ludzi do efektywnego funkcjonowania w opracowanych scenariuszach łańcucha logistycznego
- precyzyjność definiowania wydzielonego obszaru logistyki. Należy sprecyzować, czy chodzi o zaopatrzenie, dystrybucję, czy też system zintegrowany. Należy także precyzyjnie definiować poszczególne podsystemy łańcucha logistycznego, wynikające na przykład z różnorodności niezbędnych materiałów, surowców, produktów i usług, dla eliminacji sytuacji kryzysowej oraz usuwania jej długotrwałych skutków
- kompetencje pracowników usługodawcy i usługobiorcy, przede wszystkim pod kątem współpracy w łańcuchu logistycznym w sytuacjach ekstremalnych – efektywne funkcjonowanie w warunkach stresu, presji czasu oraz ryzyka (skutków) podejmowanych decyzji
- korygowanie (mobilne w czasie) projektu outsourcingowego, uwzględniającego dynamikę zaistniałych czynników kryzysu, zarówno wynikłych z wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczenia
- finansowo – ekonomiczne możliwości zleceniodawcy dla przygotowania i wytrenowania scenariuszy postępowania, realizacji łańcucha logistycznego w trakcie istnienia sytuacji kryzysowej oraz eliminacji skutków (z reguły długotrwałych) sytuacji kryzysowej. Tym

bardziej, że w trakcie kryzysu w organizacji, z reguły obniżają się standardowe przychody

- finansowo – ekonomiczne możliwości zleceniobiorcy, szczególnie w aspekcie odpowiedzialności za przejęte zadania w łańcuchu logistycznym organizacji będącej w kryzysie
- prawne możliwości, dla odpowiedniej konstrukcji kontraktu, projektu outsourcingowego. Uwzględnienie regulacji prawnych dotyczących sytuacji kryzysowych
- komunikowanie się także z wykorzystaniem Internetu
- wielokulturowość organizacji, w której występuje kryzys, jak i w organizacjach tworzących łańcuch logistyczny na rzecz tych organizacji.

Prezentowane kategorie nie wyczerpują wszystkich możliwych, jednakże uwzględniając powyższe, można zaproponować zastosowanie następujących koncepcji outsourcingu dla wspomagania łańcucha logistycznego organizacji będącej w kryzysie:

- zlecenie funkcji. Zlecenie występuje wtedy, gdy angażuje się zewnętrzne firmy do wykonywania usług, zadań, które dotąd wykonywał wewnętrzny dział organizacji. Zastosowanie tej koncepcji odbywa się w perspektywie taktyki postępowania firmy. W przeważającej części dotyczy funkcji pomocniczych
- outsourcing usług. Aby zdecydować, czy wybieramy outsourcing, czy zwykłe zlecenie, musimy najpierw określić, co chcemy osiągnąć. Wybierając outsourcing, trzeba się skupić na sprecyzowaniu wymagań i miar wyników, które będą obowiązywać dostawcę, na przykład kryteria jakościowe lub kryteria kosztowe. W przypadku sytuacji kryzysu uwzględnianie czasu, w tym czasu reakcji, pozostaje bardzo istotnym kryterium organizowania – mobilności – łańcucha logistycznego organizacji będącej w kryzysie
- koncepcja oparta na udziale w korzyściach. W koncepcji udziału w korzyściach, obie strony – dostawca i odbiorca usług, inwestują w outsourcing i dzielą się zyskami. Istota tych relacji polega na tym, że obie firmy uwzględniają pozycję wyjściową i współpracują dla osiągnięcia kluczowych celów. Uzyskane ko-

¹² J. Foltys, *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.

¹³ Ibidem.

rzyści są dzielone między obie strony. Bardzo interesującym pozostaje definiowanie korzyści dla obydwu partnerów projektu outsourcingowego. Mogą to być korzyści natury ekonomiczno – finansowej, ale także korzyści na przykład wizerunkowo – marketingowe

- koncepcja BPO (Business Process Outsourcing). Koncepcja BPO polega na tym, że dostawca usługi nie tylko odpowiada za przejmowaną funkcję lub proces, ale również projektuje je w taki sposób, aby lepiej wykorzystać istniejące zasoby zleceniodawcy i zleceniobiorcy. Usprawniając proces, tworzy dodatkową wartość dla firmy. Najważniejsze w tej koncepcji jest określenie odpowiedzialności za projektowaną i przejętą funkcję, co jest szczególnie niezbędne w momencie wystąpienia nieprawidłowości
- Koncepcja Contracting Out. Contracting Out to zakup towarów lub usług od zewnętrznego dostawcy, w tym przypadku kupujący kontroluje proces wytworzenia danej usługi lub towaru. Innymi słowy, wyraźnie określa, co chce otrzymać i jak to ma być zrobione. Koncepcja ta stanowi podstawę działania firm, które chcą uzyskać wysoką jakość swych produktów i usług. Bardzo istotnym pozostaje w tej koncepcji wykorzystanie kontroli procesu wytworzenia u dostawcy, aby jego produkty spełniały określone właściwości, na przykład dla sytuacji ekstremalnych ze względu na warunki atmosferyczne

Koncepcja outsourcingu internetowego. Polega na wykorzystaniu możliwości komunikowania się poprzez Internet. Koncepcja może istnieć autonomicznie, ale może wspomagać przedstawione wyżej koncepcje. Różni się rodzajem relacji pomiędzy pracownikami reprezentującymi zleceniodawcę i zleceniobiorcę – brak relacji bezpośrednich. Można doskonale wykorzystywać na przykład dla „obrony” wizerunku organizacji „walczącej” z kryzysem, jako niezależne medium elektroniczne, skutecznie konkurujące z telewizjami¹⁴.

Poszczególne koncepcje outsourcingu różnią się poziomem wzajemnych relacji pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą. Można je scharakteryzować od mniej

ściślejszych – zlecenie funkcji, do bardzo ścisłych, opartych na paradygmacie korzyści – koncepcja outsourcingu oparta na udziale w korzyściach. Należy dodać, że w przypadku zastosowania outsourcingu w obszarze logistyki organizacji będących w kryzysie, oprócz korzyści ekonomiczno – finansowych, można definiować korzyści także z innych obszarów na przykład: społecznych, kulturowych, cywilizacyjnych, bezpieczeństwa i innych.

Bardzo interesującą jest koncepcja outsourcingu zastosowana w obszarze logistyki organizacji będącej w kryzysie, posiadająca cechy dużej dynamiki rozwoju, a mianowicie koncepcja outsourcingu opartego na wykorzystaniu Internetu. Wykorzystanie Internetu daje możliwość aktywnego uczestnictwa w procesach globalizacji, wykorzystanych do zastosowania outsourcingu w logistyce sytuacji kryzysu w organizacji. Globalna, internetowa sieć, przede wszystkim poprzez aspekt komunikowania jest bardzo dobrym narzędziem dla wypracowania scenariuszy organizowania łańcucha logistycznego w sytuacji kryzysu w organizacji.

Prowadzone przez autora badania zastosowania outsourcingu w łańcuchu logistycznym organizacji będących w kryzysie (jako wycinek badań autora nad zastosowaniem outsourcingu w ogóle) zostały zapoczątkowane w roku 2005, między innymi jako skutek prowadzenia studiów podyplomowych z zakresu zarządzania kryzysem w organizacji w Szkole Zarządzania Uniwersytetu Śląskiego, gdzie autor jest kierownikiem tychże studiów. W ramach realizowanych prac dyplomowych powstaje wiele unikatowych opracowań z zakresu funkcjonowania organizacji w sytuacjach kryzysu, także z obszaru zastosowania outsourcingu w łańcuchu logistycznym organizacji będącej w kryzysie.

Patrząc z punktu widzenia organizacji będącej w kryzysie, zastosowanie outsourcingu w obszarze logistyki daje między innymi następujące możliwości:

- wykorzystania firm logistycznych w obszarze skutecznego zaopatrzenia w surowce i półprodukty, co daje także potencjalną możliwość utrzymania kosztów zaopatrzenia, obniżenia limitu za-

pasów, efektywnego alokowania środków finansowych w tym obszarze

- wykorzystania nowoczesnych produktów (między innymi wynikających z nowych technologii wytwarzania, dających nowe możliwości w aspekcie własności produktów i innych) do realizacji łańcucha logistycznego, uwzględniając aspekt czasu dostawy; daje to na przykład możliwość krótkiego (a nie, jak w chwili obecnej, długotrwałego) przechowywania towaru w magazynach
- wykorzystania dostawców materiałów, surowców, produktów, usług, jako operatorów logistycznych (redefinicja kompetencji dostawców)
- wykorzystania firm logistycznych, firm producentów, jako mobilnych dostawców materiałów i surowców, produktów i usług
- wykorzystanie firm logistycznych oraz dostawców materiałów, surowców, produktów, usług do eliminacji długotrwałych skutków sytuacji kryzysowych, na przykład ekologicznych, społecznych (usługi psychologiczne), finansowych, ubezpieczeniowych i innych
- wprowadzenia dodatkowych funkcji dla firm logistycznych, na przykład zabezpieczenia produktów logistycznych, ze względu na zastosowanie w sytuacji ekstremalnych, wynikających na przykład z czynników naturalnych (temperatura otoczenia, opady i inne) dla tworzenia dodatkowej wartości produktów logistycznych
- wykorzystania zasięgu terytorialnego funkcjonujących firm logistycznych lub spełniających funkcje logistyczne, dla tworzenia efektywnego łańcucha logistycznego organizacji będących w kryzysie
- skupienia się na kluczowych kompetencjach organizacji, przede wszystkim tych niezbędnych dla wychodzenia organizacji z kryzysu
- udziału w korzyściach przy zastosowaniu koncepcji outsourcingu „udział w korzyściach” dla wybranych materiałów, surowców, produktów oraz usług. Czyli optyka na takie zabezpieczenie funkcji logistycznych w kryzysie organizacji, aby można niejako „przy okazji” odbudować dochody organizacji
- wykorzystania aspektów wizerunkowych dla eliminacji skutków kryzysu w organizacji, na przykład poprzez ko-

¹⁴ J. Foltys, Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.

rzystanie z renomowanej firmy logistycznej lub korzystania z renomowanej firmy – dostawcy, spełniającej funkcje logistyczne.

Patrząc z punktu widzenia firm logistycznych (także z punktu widzenia firm dostawców materiałów, surowców, produktów i usług) należy stwierdzić, że współdziałanie z organizacjami będącymi w kryzysie to duże wyzwanie dla nich, między innymi poprzez:

- czas reakcji na potrzeby organizacji będącej w kryzysie
- dużą dynamikę zmian produktów i usług (ze względu na wielość czynników powodujących kryzys)
- brak możliwości dokładnego planowania zapotrzebowania na określone produkty, materiały, surowce, usługi
- małą ilość kompatybilnych systemów informacyjnych do współpracy z systemami firm logistycznych oraz firm spełniających funkcje logistyczne, zabezpieczonych dla funkcjonowania w warunkach ekstremalnych
- niedoskonałości prawno – legislacyjne dla wypracowania procedur współpracy operatorów logistycznych (oraz firm spełniających te cechy) z organizacjami będącymi w kryzysie
- wymagania sprzętowe, szczególnie w aspekcie realizacji transportu w sytuacjach nadzwyczajnych, na przykład ze względów czasowych, warunków atmosferycznych, zagrożeń (chemicznych, biologicznych, epidemiologicznych i innych)
- różnice w postrzeganiu perspektywy finansowej (ze względu na wymagania, warunki transportu, czasu dostawy i inne) przez firmy logistyczne, firmy – dostawców, spełniające funkcje logistyczne, a organizacjami będącymi w kryzysie i ich możliwościami finansowymi
- brak treningu współdziałania (przy zastosowaniu outsourcingu) firm logistycznych, firm dostawców, mogących spełniać funkcje logistyczne, z organizacjami symulującymi kryzysy determinowane różnymi czynnikami.

Ze względu na dużą dynamikę zjawisk kryzysu w organizacjach, wywołanych różnymi czynnikami zarówno wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu, firmy logistyczne oraz firmy spełniające funkcje logistyczne zdecydowanie powinny skierować w ten obszar ofertę swoich usług.

Wśród kategorii, które decydują o takim kierunku rozwoju dla firm logistycznych i firm mogących spełniać funkcje logistyczne, pozostają między innymi:

- lojalności klientów, między innymi „wymuszonych” ze względu na wprowadzenie do środowiska informacyjnych systemów logistycznych, uregulowań prawnych i innych
- indywidualność wynikająca z zindywidualizowanych stawek (bardzo często wyższych) usług logistycznych
- stałość klientów, realizowana między innymi poprzez świadczone usługi, na przykład wynikające z rozszerzenia zasięgu terytorialnego (o kraje Unii Europejskiej), w których występują potrzebne produkty, materiały, surowce, usługi potrafiące skutecznie eliminować sytuacje kryzysowe
- wartość dodana do produktów, materiałów, surowców, usług realizowanych przez firmy logistyczne oraz firmy spełniające funkcje logistyczne, na przykład poprzez czas reakcji na wygenerowane zapotrzebowanie na określone materiały, surowce, produkty usługi.

Należy podkreślić, że zastosowanie outsourcingu w obszarze logistyki organizacji będącej w kryzysie generuje efektywne możliwości wychodzenia z kryzysu oraz długotrwałych skutków jego wystąpienia przez organizacje. Daje także nowe możliwości, odnośnie produktów firm logistycznych oraz firm pragnących spełniać funkcje logistyczne dla ich realizacji w organizacji będącej w kryzysie.

Konkludując, należy stwierdzić: aby konsumować efekty (dla operatorów logistycznych, firm – dostawców spełniających funkcje logistyczne oraz samych organizacji) wynikające z zastosowania outsourcingu w obszarze logistyki w organizacjach będących w kryzysie, należy przede wszystkim „dostrzec” ich istnienie oraz uwzględnić ich znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji w bardzo turbulentnym otoczeniu. Operatorzy logistyczni lub firmy – dostawcy powinni odpowiednio przygotować (profilaktyka sytuacji kryzysu w organizacji) i dostosować ofertę współpracy z organizacjami będącymi w kryzysie. Odpowiednio opracowane oferty dają dużą możliwość zastosowania efektywnych projektów outsourcingowych w tym obszarze. Realizowana strategia Rządu, w tym poprzez projekty unijne, powinna wspierać

rozwiązania w obszarze zastosowania outsourcingu w logistyce sytuacji kryzysowych w organizacjach.

Streszczenie

Artykuł podejmuje obszar tematyczny związany z zastosowaniem outsourcingu w logistyce organizacji będącej w kryzysie. W pierwszej części zostały scharakteryzowane takie kategorie jak: czynniki kryzysu, sytuacja kryzysowa, uwarunkowania dla eliminacji kryzysu oraz inne. W drugiej części artykułu zostały scharakteryzowane aspekty logistyki w organizacjach, w tym także wybrane aspekty logistyki w sytuacjach kryzysu w organizacjach. Artykuł zawiera także wykładnię dla definiowania organizacji w kontekście logistyki sytuacji kryzysu. W końcowej części artykułu przedstawiono charakterystykę wybranych aspektów dla zastosowania outsourcingu w łańcuchu logistycznym organizacji będących w kryzysie. Wybrane organizacje w chwili obecnej wykorzystują wybrane koncepcje outsourcingu w łańcuchu logistycznym, jednakże w niewystarczającej liczbie w łańcuchu logistycznym organizacji będących w kryzysie. Daje to doskonały asumpt do wdrażania nowych aplikacji rozwiązań logistycznych w organizacjach będących w kryzysie, z zastosowaniem outsourcingu.

LITERATURA:

1. T. Banasik, Materiały niepublikowane, Uniwersytet Śląski – Szkoła Zarządzania, 2007,
2. M. Ciesielski, Logistyka w biznesie (Praca zbiorowa), PWE, Warszawa 2006,
3. J. J. Coyle, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2002,
4. J. Foltys, Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007,
5. R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2005,
6. E. Kołodziński, Praca zbiorowa, Wyd. AON, Warszawa 2007,
7. Leksykon zarządzania (Praca zbiorowa), Difin, Warszawa 2004,
8. D. Szczerba, Materiały niepublikowane, Uniwersytet Śląski – Szkoła Zarządzania, Chorzów 2007.