

Outsourcing dostaw materiałów pędnych i smarów z sektora cywilnego do marynarki wojennej – możliwości zastosowania

Wstęp

Outsourcing jest przedsięwzięciem polegającym na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej macierzystego przedsiębiorstwa realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym³. Jest jednak wiele usług i przedsięwzięć realizowanych poza macierzystym przedsiębiorstwem, które wcale nie są określane mianem outsourcingu. To, co wyróżnia outsourcing od zwykłego kontraktowania usług to swoboda wykonywania swojej funkcji przez zewnętrznego podmiot.

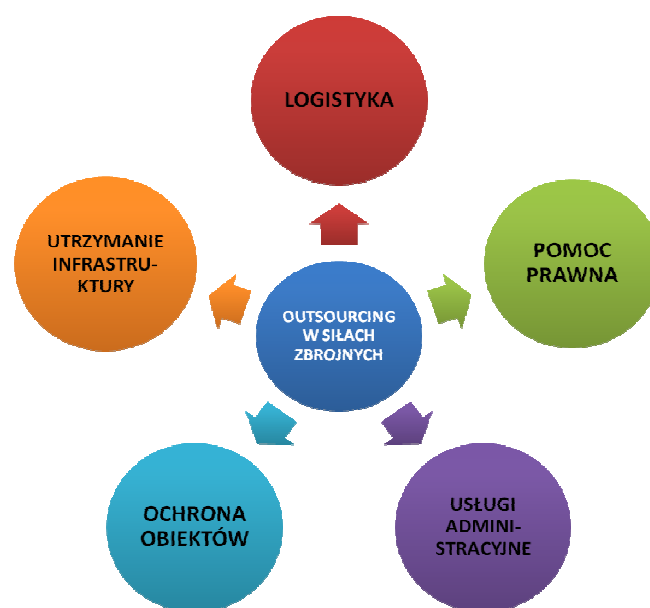
Specjaliści twierdzą, iż outsourcing nie może być sam w sobie celem dla danego podmiotu gospodarczego, lecz musi być podporządkowany głównym kierunkom jego rozwoju. Ponadto bilans zastosowania outsourcingu musi być oczywiście pozytywny dla macierzystego podmiotu. Zlecenie zewnętrznym firmom pełnienia określonych funkcji zawsze powinno być poprzedzone dogłębną analizą pod względem ewentualnych korzyści i strat.

Obszary działalności sił zbrojnych RP w których możliwe jest zastosowanie outsourcingu

Do roku 2008 nie prowadzono praktycznie w resorcie obrony narodowej działań, których celem było skoordynowane kontraktowanie usług i dostaw obejmujących całe Siły Zbrojne. Jedynym wyjątkiem pod tym względem była realizacja dostaw środków zaopatrzenia i sprzętu dla Wojska Polskiego przez dwie komórki organizacyjne MON: Agencję Mienia Wojskowego oraz Departament Zaopatrywania. Kontraktowanie usług odbywało się więc głównie decentralnie. Decyzją nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r. Minister Obrony Narodowej

wprowadził do realizacji systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej oraz jednocześnie resortowy Zespół do spraw jego wdrażania. Prace tego zespołu zakończyły się opracowaniem „Koncepcji wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej”⁴.

Jak ocenia to ww. zespół, główne obszary możliwe do zastosowania outsourcingu w siłach zbrojnych dotyczą w zasadniczej mierze działalności nie związanej z pełnieniem funkcji militarnych (Rys. 1.). Zastosowanie rozwiązań odciążających wojsko od wykonywania przedsięwzięć absorbujących potencjał żołnierzy, a nie wynikających z pełnienia funkcji militarnych, wymagane jest także przez rozpoczęty proces profesjonalizacji armii.



Rys. 1. Obszary outsourcingu możliwe do zastosowania w Polskich Siłach Zbrojnych

Najwięcej możliwości związanych z kontraktowaniem usług poza Siłami Zbrojnymi generuje oczywiście logistyka, dla której można podjąć dzia-

¹ prof. dr hab. Krzysztof Ficoń, Akademia Marynarki Wojennej, Wydział Dowodzenia i Operacji Morskich.

² mgr inż. Marcin Zięcina, Akademia Marynarki Wojennej

³ M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 38.

⁴ Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej (DzUrz. MON nr 14, poz. 175 z dnia 24 lipca 2008 r.).

łania outsourcingowe w następujących dziedzinach⁵:

1. Serwisowanie i obsługa uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz systemów i urządzeń specjalistycznych do ochrony obiektów.
2. Zaspokajanie potrzeb w zakresie pozyskania pojazdów osobowych i ciężarowych (w tym na czas „W” i sytuacjach kryzysowych), samochodów sanitarnych, sprzętu przeładunkowego, maszyn i agregatów oraz urządzeń specjalistycznych.
3. Utylizacja środków bojowych (nie perspektywicznych), raketowych materiałów napędowych, wyrobów gumowych, środków chemicznych, odkaźników, odpadów medycznych, przeterminowanych produktów leczniczych i wyrobów medycznych oraz środków i odpadków weterynaryjnych, a także trucizn i innych odpadów, w tym odpadów kuchennych.
4. Transport lotniczy, kolejowy i morski.
5. Gromadzenie i utrzymywanie zapasów żywności, umundurowania, paliw, produktów leczniczych i wyrobów medycznych.
6. Zabezpieczenie potrzeb bytowych wojsk w żywieniu (systemem zleconym) oraz usług pralniczo – naprawczych.

Jak więc widać możliwości związanych z zastosowaniem outsourcingu jest wiele. Wśród nich wymienia się oczywiście elementy związane z gospodarką materiałami pędnymi i smarami. Tankowanie pojazdów oraz inne obszary logistyki wojskowej związane z zaopatrywaniem w paliwa i produkty ropopochodne wydają się być oczywiste do zastosowania w nich outsourcingu. Jednocześnie wymienia się je też, jako pierwsze, w których będzie go można zastosować.

Duże możliwości w tym zakresie umożliwiają zastępujące elementy:

1. Powszechność usług związanych ze stosowaniem outsourcingu w tankowaniu pojazdów oraz dostawą innych produktów naftowych na rynku cywilnym (programy flotowe).
2. Duża konkurencyjność firm realizujących tego typu usługi.
3. Istnienie dużych firm i koncernów paliwowych, które są w stanie sprostać wymaganiom stawianym przez Siły Zbrojne (sieć stacji paliw obejmująca obszar całego kraju).
4. Zbliżone wymagania pod względem infrastruktury oraz jakości produktów funkcjonującymi zarówno w Siłach Zbrojnych jak i na rynku cywilnym.

Jak ocenia to zespół powołany przez Ministra Obrony Narodowej nie posiadamy jeszcze wystarczającego doświadczenia, aby móc w jednej chwili efektywnie wprowadzić w życie sprawnie funkcjonujący system zaopatrywania w paliwa i produkty ropopochodne Sił Zbrojnych z sektora cywilnego. Przy czym nie bierzemy tutaj pod uwagę zakupu paliw dla Sił Zbrojnych realizowanego przez Agencję Mienia Wojskowego. Na chwilę obecną ocenia się realność wprowadzenia w Siłach Zbrojnych następujących elementów powiązanych z zastosowaniem outsourcingu:

1. Kontraktowanie usług na dostawy benzyn samochodowych w celu utrzymywania zapasów w gospodarce narodowej oraz zabezpieczenie bieżącej eksploatacji sprzętu – od dnia 1 stycznia 2010 r.,
2. Zakontraktowanie usług na tzw. „tankowanie w drodze” w ruchu lądowym – od dnia 1 stycznia 2009 r.,
3. Przechowywanie ustalonych zapasów paliw (szczebla rodzajów Sił Zbrojnych i centralnego) w gospodarce narodowej (za wyjątkiem paliwa F-44) – od 2011 r.

Doświadczenia sił zbrojnych w zakresie tankowania pojazdów służbowych w komercyjnych stacjach paliw

System tankowania pojazdów służbowych Sił Zbrojnych w komercyjnych stacjach paliw wprowadzony został Wytęcznymi Szefa Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych z dniem 03 września 2009 r. Dziewięciomiesięczne opóźnienie w stosunku do harmonogramu zawartego w decyzji nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej, podyktowane było nieprzystąpieniem ewentualnych wykonawców do pierwszego przetargu. Pokazuje to, iż obawy, co do realizacji i funkcjonowania usługi tankowania pojazdów wojskowych istniały także po stronie firm sektora cywilnego i im także brakowało doświadczenia w realizacji projektu dla takiego odbiorcy.

System ten opiera się na zasadach funkcjonujących już na rynku cywilnym. Na podstawie podpisanej umowy przesłane zostały do oddziałów gospodarczych w całym wojsku polskim paliwowe karty flotowe, na podstawie których pojazdy służbowe sił zbrojnych mogą nieodpłatnie tankować się na cywilnych stacjach paliw. Natomiast rozliczenie finansowe odbywa się zbiorczo pomiędzy firmą realizującą program flotowy, a koordynatorem systemu „tankowania w drodze” w Siłach Zbrojnych RP – 4 Regionalną Bazą Logistyczną.

Jednakże zdaniem autora wprowadzenie tego systemu podyktowane było bardziej malejącą liczbą wojskowych stacji paliw na terenie całego kraju,

⁵ Tamże.

spowodowanej likwidacją części jednostek wojskowych i garnizonów, niż potrzebą redukcji kosztów w tym zakresie. Analiza finansowa dotycząca ewentualnych korzyści i strat związanych z tankowaniem pojazdów służbowych Sił Zbrojnych w cywilnych stacjach paliw i zastosowaniem w tym zakresie pełnego outsourcingu prawdopodobnie nie istnieje i dopiero będzie tworzona na podstawie doświadczeń z obecnie funkcjonującego systemu.

Na podstawie danych z tankowań w komercyjnych stacjach paliw zrealizowanych przez pojazdy znajdujące się na zaopatrzeniu Komendy Portu Wojennego w Gdyni wynika, iż średnie ceny za pobrane na nich paliwa kształtują się następująco⁶:

1. benzyny samochodowej – 6,18 zł/kg,
2. oleju napędowego – 5,15 zł/kg.

Ceny te nie odbiegają znacząco od cen paliw funkcjonujących obecnie w ewidencji ilościowo-wartościowej Pionu Głównego Księgowego – zasadniczej ewidencji funkcjonującej w wojskowych jednostkach budżetowych. Niejednokrotnie zaś były to ceny niższe od cen paliwa wojskowego. Przy czym do przeliczeń paliw z jednostek objętości (dm^3) na jednostki masowe (kg) przyjęto średni ciężar benzyny samochodowej $0,750 \text{ g/cm}^3$ oraz $0,850 \text{ g/cm}^3$ dla oleju napędowego.

Z doświadczeń zdobytych w trakcie realizacji samego procesu tankowania pojazdów służbowych na cywilnych stacjach paliw nasuwają się ponadto następujące wnioski:

1. Karty flotowe znacząco usprawniają tankowanie pojazdów służbowych, realizujących przejazd trasami, w pobliżu których nie ma wojskowych stacji paliw.
2. Bezgotówkowe rozliczanie pobieranego paliwa na cywilnej stacji paliw przez kierowców, upraszcza późniejsze jego rozliczenie przez użytkownika w oddziale gospodarczym.
3. Uzyskiwanie średnich cen za paliwo pobrane w cywilnych stacjach paliw, na poziomie nie odbiegającym od cen wynikających z ewidencji ilościowo-wartościowej PGK nie powoduje dodatkowego zwiększenia kosztów eksploatacji sprzętu.

Większość przedsięwzięć planowanych do wprowadzenia z zakresu outsourcingu w Siłach Zbrojnych nie nosi jednak znamion klasycznego outsourcingu, który zakłada, iż organizacja nie kontroluje procesu powstania usługi zleconej do wykonania firmie zewnętrznej. Ze względu na brak od-

powiednich doświadczeń w tym obszarze oraz zakresu funkcjonującego w Siłach Zbrojnych systemu kontroli i nadzoru wszelkich czynności i procesów gospodarczych, a także obawy o jakość dostarczanych w ramach outsourcingu usług, zastosowanie w Wojsku Polskim klasycznego outsourcingu jest wydarzeniem bardzo odległym lub praktycznie niemożliwym do zastosowania. Analiza opracowana stworzonego przez zespół powołany przez Ministra Obrony Narodowej pozwala wnioskować, iż w systemie kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP dużego znaczenia nie będzie miał klasyczny outsourcing, lecz jego nowocześniejsze odmiany takie jak⁷:

1. *contracting* – zleceniodawca kupując dobro lub usługę od dostawcy stale kontroluje proces jej wytworzenia (np. sposób wykonania, wykorzystane materiały), korzystając z zasobów zewnętrznych kontraktora,
2. *co-sourcing* (outsourcing niepełny lub selektywny) – specyficzna forma współpracy dostawcy i odbiorcy usługi realizowana poprzez delegowanie personelu lub menedżerów do obsługi zlecenia ze względu na ich specjalistyczną wiedzę.

Outsourcing dostaw produktów ropopochodnych do jednostek pływających marynarki wojennej

Nie ma w chwili obecnej planów, co do zastosowania outsourcingu w krajowym zaopatrywaniu w paliwa i produkty ropopochodne jednostek pływających polskiej Marynarki Wojennej. Elementy outsourcingu stosowane są jedynie w procesach zaopatrywania polskich okrętów poza granicami kraju w ramach programu „Port Services Support” realizowanym przez natowską agencję ds. zaopatrywania i eksploatacji – NAMSА (*ang. NATO Maintenance and Supply Agency*), której to Polska jest członkiem. NAMSА realizuje zaopatrywanie w paliwa i produkty ropopochodne poprzez cywilnych kontraktorów, z którymi zostały wynegocjowane odpowiednie umowy i procedury na zaopatrywanie w określonych rejonach świata.

Analiza średnich cen za paliwo okrętowe pobierane poza granicami kraju przez jednostki pływające polskiej Marynarki Wojennej (Tabela 1.) pozwala stwierdzić, iż nie odbiegają one od ceny paliwa okrętowego F-75, które jest zasadniczym paliwem dla okrętów. W 2010 r. średnia cena paliwa okrętowego dostarczonego do Marynarki Wo-

⁶ Dane za 34 tankowania zrealizowane na cywilnych stacjach paliw w okresie od 1 września do 31 grudnia 2009 r.

⁷ C.L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.39-40.

jennej przez Agencję Mienia Wojskowego wyniosła 2,84 zł za 1 kg.

Tabela 1. Zestawienie średnich cen za paliwa pobierane przez okręty Marynarki Wojennej poza granicami kraju w latach 2009 - 2011

lp.	Okres rozliczeniowy	Miejsce tankowania	Średnia cena za 1 kg
1.	I półrocze 2009	Dania	1,93 zł
2.		Szwecja	2,82 zł
3.		Łotwa	2,42 zł
4.	II półrocze 2009	Hiszpania	2,23 zł
5.		Estonia	2,38 zł
6.	I półrocze 2010	Dania	2,88 zł
7.	II półrocze 2010	Dania	2,44 zł
8.		Finlandia	2,52 zł
9.		Francja	3,14 zł
10.		Grecja	2,78 zł
11.		Hiszpania	3,19 zł
12.		Irlandia	3,38 zł
13.		Niemcy	2,48 zł
14.		Szwecja	4,38 zł
15.	Wielka Brytania	2,35 zł	
16.	I półrocze 2011	Hiszpania	3,68 zł
17.		Francja	4,28 zł
18.		Holandia	3,32 zł

Daje to optymistyczne prognozy dotyczące ewentualnych ekonomicznych aspektów zaopatrzenia jednostek pływających przez sektor cywilny. Ułatwieniem w tym zakresie są także funkcjonujące obecnie uwarunkowania prawne dotyczące podatku akcyzowego, które są identyczne zarówno dla okrętów jak i dla floty cywilnej. Ustawa z dnia 6 grudnia 2008 r. o podatku akcyzowym (DzU. nr 3, poz. 11 z dnia 12 stycznia 2009 r.) w Art. 32 zwalnia z podatku akcyzowego m.in. oleje smarowe, oleje napędowe oraz oleje opałowe używane do celów żegluga oraz podmioty zużywające je, jeżeli posiadają one jednostkę pływającą.

Osobną kwestią jest jednak zachowanie wymogów jakościowych paliwa dostarczanego do Marynarki Wojennej. Wymagania jakościowe dla paliwa okrętowego F-75 zostały określone w normie obronnej NO-91 A-268. Parametry fizykochemiczne określone dla tego wyrobu odbiegają niestety od parametrów innych paliw żeglugowych dostępnych na rynku cywilnym. Spełnienie wymogów jakościowych jest w tym przypadku celem nadrzędnym, w związku z powyższym ten obszar wymagałby specjalnej uwagi oraz wdrożenia precyzyjnych przepisów w tym zakresie.

Analiza wszystkich aspektów funkcjonowania systemu zaopatrywania jednostek pływających w paliwa i inne produkty ropopochodne pozwala

stwierdzić, iż potencjalne korzyści z zastosowania outsourcingu w tym zakresie są następujące:

1. Radykalne zmniejszenie kosztów funkcjonowania systemu poprzez częściowe przekazanie usług związanych z dostarczaniem produktów ropopochodnych do jednostek pływających firmom cywilnym.
2. Ograniczenie struktur organizacyjnych logistyki sił zbrojnych zaangażowanych w procesy zaopatrywania jednostek pływających w składzie zarówno narodowych jak i sojuszniczych sił zbrojnych.
3. Uzyskanie oszczędności finansowych mogących pozytywnie wpłynąć na modernizację mobilnego potencjału Marynarki Wojennej służącego do zaopatrywania sił okrętowych wykonujących działania na morzu.
4. Wykluczenie ryzyka utrzymywania zbędnych zapasów materiałów pędnych i smarów w magazynach oddziałów gospodarczych oraz składu mps.
5. Możliwość bieżącego wprowadzania do eksploatacji produktów ropopochodnych ulepszonych pod względem wymogów jakościowych oraz eksploatacyjnych, wprowadzanych bieżąco na rynek przez producentów.
6. Większa elastyczność zaproponowanego systemu pod względem potrzeb generowanych przez jednostki pływające.
7. Ograniczenie ilości operacji gospodarczych i procesów, za których przebieg w obecnych warunkach odpowiedzialne są bezpośrednio osoby funkcyjne znajdujące się w jego strukturach.
8. Zredukowanie procesu planowania zakupów produktów ropopochodnych do niezbędnego minimum poprzez wyeliminowanie z niego pośrednich ogniw.
9. Brak konieczności sprawowania wewnętrznego nadzoru nad prowadzeniem gospodarki magazynowej, obsługiwaną sieci i urzędzeń stałych, infrastruktury, właściwą eksploatacją sprzętu i wyposażenia.
10. Funkcjonowanie w obecnej chwili wewnętrznych przepisów regulujących zasady gospodarowania materiałami pędnymi i smarami wstępnie przygotowujących proces outsourcingu oraz ułatwiających jego wprowadzenie.
11. Zawężenie ilości i zakresu wszystkich procesów związanych z zaopatrywaniem w produkty ropopochodne: transportu wewnętrznego, prowadzenia ewidencji głównej i pomocniczej, prowadzenia gospodarki magazynowej oraz innych czynności towarzyszących.

Zastosowanie outsourcingu w zaopatrywaniu jednostek pływających w paliwa nie byłoby jednak

wolne od wad. Zasadnicze trudności w tym zakresie są następujące:

1. Brak głębszych doświadczeń w całych Siłach Zbrojnych w zakresie stosowania zasad outsourcingu lub jego odmian, co może skutkować błędnym przygotowaniem całego procesu i jednocześnie jego wadliwym w przyszłości funkcjonowaniem.
2. Prawdopodobne trudności w znalezieniu wyspecjalizowanych firm cywilnych na rynku krajowym mogących uczestniczyć w procesie zapatrywania jednostek pływających w produkty ropopochodne, także ze względu na brak doświadczeń z ich strony oraz brakiem właściwego rozpoznania potrzeb morskiego rodzaju sił zbrojnych.
3. Duży wysiłek organizacyjny związany z procesem właściwego przygotowania, wdrożenia oraz funkcjonowania zaproponowanych rozwiązań systemowych.
4. Podatność systemu na niekorzystne warunki polityczne, gospodarcze i ekonomiczne mogące wystąpić zarówno na rynku krajowym jak i międzynarodowym takie jak, kryzysy naftowe, wzrosty cen, zmiany kursów walut, itp.
5. Konieczność zagospodarowania dużej ilości zbędnego mienia ruchomego oraz infrastruktury, budynków magazynowych i administracyjnych, terenów powstałych po wprowadzeniu zaproponowanych rozwiązań systemu ukierunkowanego na największą efektywność ekonomiczną.

Polskie Siły Zbrojne do niedawna ze względu na wewnętrzną strukturę organizacyjną oraz liczebność były praktycznie samowystarczalne pod względem zaspokajania swoich potrzeb. Zmiana koncepcji ich użycia, wprowadzenie armii zawodowej oraz udział w licznych misjach pokojowych poza granicami kraju sprawiły, iż stosowanie dotychczasowych rozwiązań pod tym względem jest nieopłacalne zarówno pod względem organizacyjnym jak i ekonomicznym. Rozwiązaniem jest więc przekazywanie niektórych usług, w tym m.in. zapatrywanie w paliwa i produkty ropopochodne, do sektora cywilnego. Jednakże przed polskimi Siłami Zbrojnymi jeszcze długa droga do wypracowania rozwiązań dających pożądany efekt.

Streszczenie

Logistyka w wojsku od zawsze była jej nieodłącznym elementem. Logistyka wojskowa to zorganizowane systemy o odpowiedniej strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej, dysponujące odpowiednim potencjałem personalnym, materiałowym, technicznym oraz finansowym. Jednakże obecnie

sposoby wykorzystania sił zbrojnych ulegają coraz większej transformacji. Współczesne armie są mobilne, gotowe do realizacji działań w oddalonych od rejonach świata. Działania te angażują jednocześnie ogromny potencjał logistyczny stanowiący dla nich bardzo duże obciążenie finansowo-gospodarcze. Pożądane staje się w tym momencie odciążanie armii od niemilitarnych obszarów jej funkcjonowania.

Abstract

Logistics in the army has always been its integral part. Military logistics system is organized by the appropriate organizational structure and functional potential of possessing the appropriate personnel, material, technical and financial. However, the current ways of using the armed forces are an increasing transformation. Modern armies are mobile, ready for implementation in remote areas of the world. These actions also involve a huge potential for logistics forming very large economic and financial burden. Becomes desirable at this moment the army of offloading non-military areas of its operation.

Literatura

1. Trocki M.: *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
2. Gay C.L., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. *Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej* (DzUrz. MON nr 14, poz. 175 z dnia 24 lipca 2008 r.).
4. *Operating Procedure Port Services Support NAM-SA, Customers and Contractors (OP-LO-14)*, 16th Revision, 16th March 2009, NATO.