

Wojciech Matysiak¹

Outsourcing logistyczny w wojsku²

Jednym z najmodniejszych słów w ostatnich latach w logistyce stał się outsourcing. W języku angielskim *outsider* – *resource* – *using* oznacza korzystanie z zewnętrznych źródeł dostawy. Obecnie termin ten już nie brzmi obco i potocznie ma tylko jedno rozumienie „na zewnątrz”. „Na zewnątrz” przedsiębiorstwa wyprowadzają wszystko: działy transportu, zarządzanie logistyczne, obsługę informatyczną, księgowość, prowadzenie archiwów, ochronę, a także nawet pracę niektórych pracowników. Doświadczenia firm spowodowały, że pierwotne znaczenie outsourcingu rozmywa się. Dawniej było to związane z nowoczesnym podejściem do spraw funkcjonowania przedsiębiorstwa, a dziś traktowane jest przez większość firm jako rzecz normalną i ekonomicznie uzasadnioną. Dotyczy to zlecenia części prac nie stanowiącej kluczowej działalności przedsiębiorstwa na zewnątrz, po to by skupić się na najważniejszej swojej domenie i tym samym stawać się bardziej konkurencyjnym, co otwiera drzwi do sukcesu rynkowego. Oczywiście niezaprzeczalna jest wartość outsourcingu jako poszukiwanie rezerw i możliwości obniżenia kosztów.

Do niedawna jedną z instytucji, które nie liczyły się z kosztami, była armia. Wynika to oczywiście z jej zadań, a mianowicie z tego, że prowadzenie działań bojowych i zwycięstwo w walce jest najważniejsze bez względu na koszty. W tym miejscu należy przypomnieć, że pojęcie logistyka ma swój początek w wojsku. Prekursorem logistyki był napoleoński generał A. H. Jomini, który w 1837 roku w Paryżu opublikował dzieło „Zarys sztuki wojennej”. K. Rutkowski³ zwraca uwagę, że VI rozdział tego dzieła, zatytułowany „O logistyce, czyli sztuce wprawiania w ruch oddziałów”, mówi o lokalizacji i zaopatrywaniu magazynów, planowaniu i realizacji marszów, przygo-

towaniu środków transportowych, urządzaniu dróg komunikacyjnych i zaopatrywaniu oddziałów, a więc problemach, którymi zajmuje się *mutatis mutandis* współczesna logistyka. Po przetłumaczeniu na język angielski praca barona de Jomini stała się podstawową lekturą amerykańskich oficerów, a logistyka jako przedmiot znalazła się w 1885 roku w programie nauczania nowo otwartej Szkoły Marynarki Wojennej USA. W następnych latach pojęcie logistyka zostało upowszechnione w słownictwie wojskowym, rozumiane głównie jako ekonomiczny element działań militarnych. Podczas II wojny światowej Departament Obrony USA powołał do życia interdyscyplinarne zespoły, których zadaniem był rozwój matematycznych modeli planowania oraz ich zastosowanie do rozwiązywania problemów logistycznych armii amerykańskiej. Jednymi z ważniejszych problemów były lokalizacja i zaopatrywanie magazynów oraz problemy transportowe. W ten sposób zespoły te stworzyły podwaliny pod rozwój zarówno nauki planowania, znanej dziś jako badania operacyjne, jak też ekonomicznej dyscypliny naukowej – logistyki.

W Europie, dopiero utworzenie NATO i wiodąca w nim rola USA nie tylko spowodowały upowszechnienie określenia logistyka w terminologii sojuszników, ale także adaptację struktur organizacyjnych, zasad i procedur w ich narodowych systemach. Jak pisze M. Brzeziński⁴, działania, które na Zachodzie określano mianem logistyki, w Państwach Europy Wschodniej i Środkowej, w tym Polski, nazywano zabezpieczeniem tyłowym, chociaż zakres przedmiotowy tych pojęć był taki sam. Pod pojęciem zabezpieczenia tyłowego mieściło się: zabezpieczenie materiałowe, techniczne, medyczne, komunikacyjne oraz działalność kwatermistrzowsko – budowlana. Rozwój zabez-

pieczenia logistycznego, tak w sferze teorii jak i praktyki, odbywał się pod wpływem byłego Związku Radzieckiego w ramach funkcjonującego Układu Warszawskiego. W odróżnieniu od logistyki, w ramach której ma miejsce pełna integracja procesów logistycznych – zabezpieczenie tyłowe funkcjonowało w dwóch samodzielnych pionach: technicznym i kwatermistrzowskim.

Reformowanie systemu politycznego, gospodarczego i obronnego państwa spowodowało, że na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku pojęcie logistyka w sferze teorii, a później praktyki zaczęło funkcjonować w wojsku polskim. U podstaw tworzenia systemu logistycznego w naszej armii legły: zmiany doktrynalne w sferze obrony państwa, wykorzystanie do wsparcia systemu logistycznego Sił Zbrojnych (SZ) wszystkich sektorów Gospodarki Narodowej, rozdzielenie cywilnego kierowania MON od wojskowego dowodzenia SZ, integracja rozproszonych sił i środków logistycznych oraz organów kierowania, ukształtowanie przejrzystych struktur organizacyjnych, a także ujednoczenie zasad działania, kompetencji i odpowiedzialności.

Współcześnie, tak jak w przeszłości, logistyka wojskowa jest niejednocie i bardzo różnorodnie rozumiana i definiowana. Warto przytoczyć definicję logistyki przyjętą w Siłach Zbrojnych RP⁵: „Logistyka to dyscyplina naukowa o planowaniu, przygotowaniu, użyciu i przepływie przedmiotów, osób, energii, informacji i usług w celu osiągnięcia pożądanych korzyści” oraz „Logistyka wojskowa to dział sztuki wojennej o planowaniu, przygotowaniu i realizacji dostaw zaopatrzenia i świadczeniu usług zapewniających wojskom skuteczne szkolenie i prowadzenie działań bojowych”. Ostatnie słowa definicji określają „core business” wojska, czyli podstawową działalność Sił

¹ Ppłk rez. mgr inż. Wojciech Matysiak był Szefem Logistyki 2 Mazowieckiej Brygady Saperów i Garnizonu Modlin Kazuń Nowy Dwór Maz. Jest doktorem Katedry Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (*przyp. red.*).

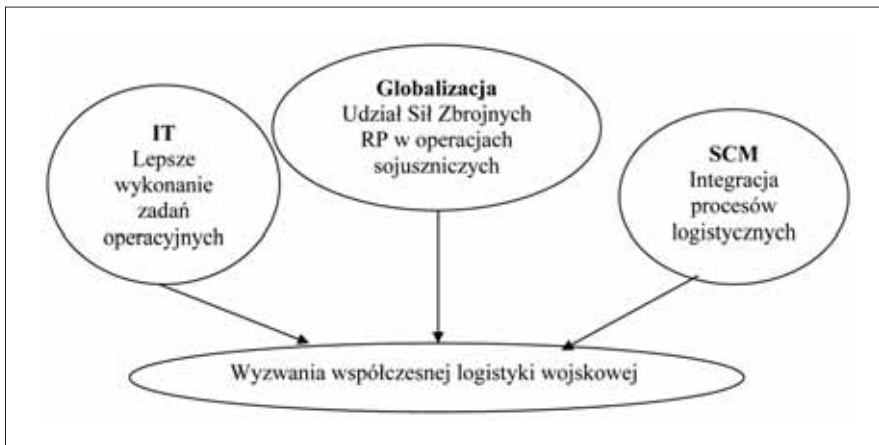
² Artykuł recenzowany (*przyp. red.*).

³ F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, SGH, Warszawa 1996, str. 15.

⁴ M. Brzeziński, *Logistyka wojsk lądowych*, WAT, Warszawa 1998, str. 16.

⁵ Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP, Szt. Gen. 1429/94, Warszawa 1994.

Zbrojnych. Niewątpliwie działalność szkoleniowo – operacyjna, a w okresach konfliktów prowadzenie działań bojowych oraz generowanie wynikających z tych działań potrzeb, to najważniejsze zadania wojska, a szczególnie poszczególnych jednostek wojskowych, w tym przede wszystkim jednostek operacyjnych. Wejście Polski do NATO i zwiększenie udziału naszych wojsk w misjach poza granicami państwa (Partnerstwo dla Pokoju, misje UE, Irak, Afganistan) zdecydowanie zmieniły miejsce logistyki we współczesnej armii. Z tradycyjnego „zaplecza” do roli „strategicznego salonu”. Na powyższą sytuację, podobnie jak w firmach cywilnych, jak podaje J. Świątowiec⁶, wpłynęły następujące, splatające się z sobą 3 zjawiska:



Rys. 1. Wyzwania współczesnej logistyki wojskowej. Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Świątowiec, „Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy”, *Logistyka* nr 3/2006 s. 15.

- postępująca globalizacja (tutaj udział we wspomnianych wcześniej misjach)
- rozwój technologii informatycznych
- koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw.

W związku z realizacją zadań sojuszniczych wojsko polskie poddawane jest nieprzerwanie wyzwaniom w zakresie właściwej ich realizacji. Skuteczność i efektywność dowodzenia tymi działaniami i zarządzania strukturami utworzonymi na te potrzeby jest ściśle uzależniona od jakości logistyki. Utrzymanie ciągłości wsparcia logistycznego jednostek, efektywne wykorzystanie potencjału logistycznego armii oraz zdolność do udziału w operacjach sojuszniczych i koalicyjnych to naj-

ważniejsze obecnie wymagania w zakresie systemu logistycznego wojsk.

Współczesna logistyka to przede wszystkim przepływ informacji, w następstwie którego dokonywany jest zracjonalizowany przepływ fizyczny. Jak pisze J. Świątowiec⁷, zastosowanie w przedsiębiorstwie, w tym wypadku w jednostce wojskowej, najnowszych technologii informatycznych – komunikacyjnych nie miałoby większego sensu, gdyby w końcowym efekcie nie doprowadziło do lepszego wykonywania zadań operacyjnych, na który ostatecznie ogromny wpływ ma sprawność logistyki. Nowoczesna logistyka wojskowa postrzegana jest również jako proces zarządzania całościowym łańcuchem dostaw (SCM – Supply Chain Management). Jest to

obecnie jedna z podstawowych strategii logistycznych, która umożliwia sprawniejszą obsługę rynku, w tym przypadku jednostek wojskowych, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów logistycznych. Brak integracji łańcucha dostaw w ramach zabezpieczenia logistycznego może prowadzić do niezrealizowania zadań stojących przed Siłami Zbrojnymi.

Opisane wyżej zjawiska wpływają niewątpliwie na wzrost złożoności funkcji logistycznych w poszczególnych jednostkach wojskowych, jak i w całej armii. Z szeregu zdecentralizowanych zadań logistycznych, realizowanych pierwotnie odrębnie w różnych obszarach jednostki wojskowej i armii jako całości, pojawi-

ła się trwała tendencja do systemowego ujmowania logistyki, a następnie do pojmowania systemu logistycznego całej armii jako podsystemu zintegrowanego łańcucha dostaw. Wraz z przeobrażeniem logistyki pojawiło się zapotrzebowanie w armii na wysokospecjalistyczną i profesjonalną wiedzę oraz umiejętności logistyczne. Coraz częściej zaczęto mówić o poszukiwaniu odpowiednich partnerów w zakresie logistyki i powierzeniu funkcji, operacji czy wręcz całych procesów logistycznych zewnętrznym usługodawcom outsourcingowym. Jak twierdzi D. Mendrala⁸ ze Sztabu Generalnego WP, czynnikami determinującymi wykorzystanie outsourcingu przez Siły Zbrojne RP są:

- ograniczanie liczebności SZ RP
- postępująca profesjonalizacja SZ RP
- wcześniejsze skracanie okresu trwania zasadniczej służby wojskowej, a obecnie całkowite jej zaprzestanie
- doświadczenia innych państw NATO
- doświadczenia z misji zagranicznych
- rachunek ekonomiczny
- zmiany gospodarcze w państwie (wysoka dostępność towarów i usług)
- zmiany w finansach publicznych (likwidacja pozabudżetowych form działalności).

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki należy przeanalizować, które z elementów zabezpieczenia logistycznego wojsk wydzielić poza obszar działalności jednostek wojskowych. Zabezpieczenie logistyczne jest to proces zasilania wojsk dostawami zaopatrzenia oraz świadczenie usług niezbędnych do funkcjonowania szkolenia i walki. Dostawy zaopatrzenia obejmują uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz środki bojowe i materiałowe. Natomiast usługi logistyczne są to przedsięwzięcia wykonywane przez oddziały (pododdziały) i urzędnicy logistyczne. Procesy zabezpieczenia logistycznego oddziału (pododdziału) i ich treść przedstawiono na rysunku 2.

W działalności gospodarczo – bytowej wyróżniamy następujące rodzaje usług: żywieniowe, piekarnicze, handlowe, kwaterynkowe, finansowe, szewskie, krawieckie, pralnicze, kąpielowe, fryzjerskie i inne. W pierwszych latach transformacji

⁶ J. Świątowiec, „Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy”, *Logistyka* 3/2006, s. 15.

⁷ Tamże, s. 15.

⁸ D. Mendrala, *Możliwości realizacji zadań związanych z zabezpieczeniem logistycznym przez podmioty zewnętrzne/cywilne*, Materiały Seminarium Instytutu Studiów Strategicznych, Kraków 2007.



Rys. 2. Procesy zabezpieczenia logistycznego oddziału (pododdziału) i ich treść. Źródło: M. Brzeziński, *Logistyka wojsk lądowych*, WAT, Warszawa 1998 str. 43.

cji ustrojowej, w tym i wojska, duża część ww. działalności została z wojska wycofana. Należały do nich między innymi usługi szewskie, fryzjerskie i pralnicze. Dotychczasowa struktura organizacyjna Sił Zbrojnych zakładała pełną ich samowystarczalność w sferze zaspokajania potrzeb wewnętrznych (na przykład zakupy, usługi remontowe, transportowe, ochrona), jak również świadczenie usług gospodarczo – bytowych, takich jak żywienie, czy też utrzymanie czystości koszar. Możliwość samowystarczalności zapewniała rozbudowana struktura organizacyjna, duża liczba żołnierzy z poboru, a przede wszystkim przepisy wewnętrzne, dopuszczające angażowanie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej do wykonywania prac gospodarczych. Konsekwentne ograniczanie liczby żołnierzy z poboru (nadterminowa zasadnicza służba wojskowa, zawodowa służba wojskowa pełniona na podstawie kontraktu na pełnienie służby terminowej), skracanie czasu trwania zasadniczej służby wojskowej, liczna wymiana doświadczeń z innymi armiami Organizacji Trak-

tatu Północnoatlantyckiego oraz zaangażowanie Polski w misje poza granicami kraju pokazały, że dalsze trwanie przy dotychczasowych rozwiązaniach jest niecelowe zarówno pod względem organizacyjnym jak i ekonomicznym.

W związku z tym, coraz częściej zaczęto mówić w wojsku o wprowadzeniu outsourcingu. Ale, jak pisze M. Trocki⁹, decyzja o wydzieleniu działalności musi być poprzedzona wszechstronnymi i wnikliwymi badaniami i analizami obejmującymi aspekty: organizacyjne, kadrowe, techniczne, terytorialne, majątkowe, finansowe, księgowo, kosztowe, prawne i własnościowe. Wszystkie one zostały wzięte pod uwagę w analizach prowadzonych przez wojskowych logistyków.

W wyniku tych analiz zdecydowano się na wprowadzenie w Siłach Zbrojnych dwóch rodzajów outsourcingu: outsourcingu kapitałowego oraz outsourcingu kontraktowego. Pierwszy polega na utworzeniu nowych struktur organizacyjnych logistyki, tak zwanych Wojskowych Od-

działów Gospodarczych (WOG). Są to wojskowe jednostki budżetowe, które zintegrują wyłączone z jednostek wojskowych służby finansowe i logistyczne. Działalność ich ma być podobna do działalności baz w armii amerykańskiej. Oznacza to, że mają zabezpieczyć usługi logistyczne dla jednostek stacjonujących na ich obszarze odpowiedzialności. Do usług tych zaliczają się takie, jak: obsługa techniczna i remonty, magazynowanie, transport, zabezpieczenie techniczno – lotniskowe, a z działalności gospodarczo – bytowej: zakwaterowanie i żywienie.

Drugi rodzaj outsourcingu polegał będzie na kontraktowaniu usług logistycznych i innych. Obecnie kontraktowanie usług realizowane jest głównie decentralnie, bez koordynacji tego typu przedsięwzięć na szczeblu Sił Zbrojnych. Scentralizowane działania na rzecz pozyskiwania środków zaopatrzenia i sprzętu na rzecz SZ są realizowane przede wszystkim przez Agencję Mienia Wojskowego i Departament Zaopatrywania Sił Zbrojnych Ministerstwa Obrony Narodowej¹⁰.

⁹ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, str. 55.

¹⁰ Koncepcja wdrażania w resorcie ON systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP, Załącznik do Decyzji nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008.

W praktyce Agencja dokonuje zakupów w następujących obszarach: materiały pędne i smary (mps), przedmioty zaopatrzenia mundurowego (pzm), sprzęt i oprogramowanie komputerowe, sprzęt i urządzenia powszechnego użytku, paliwa grzewcze. Dysponując wyspecjalizowanym zespołem fachowców, posiadających odpowiednią wiedzę i doświadczenie, Agencja realizuje zakupy, ale również nadzoruje realizację zawartych umów (w tym umów wieloletnich), egzekwuje kary umowne w zakresie sporów na tle nie realizowanych umów, prowadzi postępowania reklamacyjne. Jej dotychczasowe doświadczenia w tym zakresie wskazują, że mogłaby być jednym z podmiotów, który mógłby podjąć się scentralizowanego kontraktowania usług w wyspecyfikowanych obszarach dla całych Sił Zbrojnych.

Zdaniem Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych¹¹, istnieje możliwość wdrożenia systemu kontraktowania usług poza wojskiem w 3 podstawowych formach: umów jednorazowych – rocznych; kontraktów długoterminowych – umów wieloletnich; otwartych kontraktów długoterminowych – tak zwanych umów uspionych, których realizację uruchamia się na sygnał. Zapłata będzie następować za faktycznie wykonane usługi. Zleceniodawcy ponosić będą jednak koszty związane z gotowością kontraktora do wykonania usług.

Upatruje się szerokie możliwości zastosowania outsourcingu w zakresie wsparcia i zabezpieczenia potrzeb Sił Zbrojnych, szczególnie w 6 obszarach:

- logistyka
- pomoc prawna
- usługi administracyjne
- usługi teleinformatyczne
- ochrona obiektów
- infrastruktura.

W obszarze logistyki należy podjąć działania outsourcingowe w następujących dziedzinach zadaniowych¹²:

- serwisowanie i obsługa uzbrojenia oraz sprzętu wojskowego (UiSW)
- zaspokajanie potrzeb w zakresie pozyskania pojazdów i maszyn
- utylizacja środków bojowych, chemicznych i medycznych
- transport
- gromadzenie i utrzymywanie zapasów materiałowych i paliw
- zabezpieczenie potrzeb bytowych wojsk
- utrzymanie nieruchomości wojskowych
- szkolenie kierowców, operatorów i personelu technicznego
- usługi teleinformatyczne
- pomoc prawna
- usługi administracyjne
- ochrona obiektów
- zabezpieczenie Polskich Kontyngentów Wojskowych:
 - kompleksowe żywienie wojsk
 - dostawy produktów mps
 - usługi pralnicze i naprawcze
 - dostawy środków materiałowych powszechnego użytku
 - organizacja obozowisk, zakwaterowania i usług socjalnych
 - serwisowanie nowoczesnego sprzętu.

Realizacja powyższych zamierzeń pozwoliłaby niewątpliwie przybliżyć działalność logistyki Sił Zbrojnych RP do wymogów i standardów armii NATO. Wymuszają to również aktualne uwarunkowania militarne i gospodarcze. Oczywiście zlecenie realizacji usług poza Siły Zbrojne musi być poprzedzane za każdym razem analizą kosztów i rynku na danym obszarze. Dla właściwej realizacji koncepcji outsourcingu w wojsku niezbędnym będzie potrzeba zmian niektórych przepisów ułatwiających ten proces, na przykład Ustawy Prawo Zamówień Publicznych czy Ustawy o Partnerstwie Publicznym – Prywatnym. Dotyczy to głównie podpi-

sywania umów na kontraktowanie usług outsourcingowych wieloletnich. Znając doświadczenia państw NATO należy przyjąć, że proces ten trwał będzie wiele lat, zanim zostaną wypracowane mechanizmy zadowalające Siły Zbrojne. Tym bardziej, że muszą być one sprzężone z gospodarką narodową.

Streszczenie

W artykule przedstawiono transformację logistyki w Wojsku Polskim w latach 90. XX wieku oraz wyzwania współczesnej logistyki wojskowej. W kontekście tych zmian zaproponowano zastosowanie outsourcingu w logistyce wojskowej, w tym w integracji łańcucha dostaw w Siłach Zbrojnych RP.

Summary

The logistics outsourcing in the army

The article presents the military logistics transformation in the Polish Army in the 90s of the 20th century and challenges the contemporary military logistics. In the context of these changes applying the outsourcing in the military logistics as the integration of the supply chain in the Force of the Republic of Poland.

LITERATURA:

1. Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka*, SGH, Warszawa 1996.
2. Brzeziński M., *Logistyka wojsk lądowych*, WAT, Warszawa 1998.
3. Koncepcja wdrażania w resorcie ON systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi RP, Załącznik do Decyzji nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008.
4. Mendrala D., *Możliwości realizacji zadań związanych z zabezpieczeniem logistycznym przez podmioty zewnętrzne/cywilne*, Materiały Seminarium Instytutu Studiów Strategicznych, Kraków 2007.
5. Światowiec J., „Outsourcing w logistyce – stan i perspektywy”, *Logistyka* 3/2006.
6. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
7. *Zasady funkcjonowania systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP*, Szt. Gen. 1429/94, Warszawa 1994.

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.